

แบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการ
ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์

MANAGER LEADER STYLES AND ORGANIZATIONAL CLIMATE OF
INDUSTRIES IN WELLGROW ESTATE



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิตอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต

รพ.
ส ๕๐๑บ
ร ๕๓๓

สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. ๒๕๔๓

ISBN 974-622-895-1

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน..... 36279

วัน, เดือน, ปี..... ๗ ส.ค. ๒๕๔๓

ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

MANAGER LEADER STYLES AND ORGANIZATIONAL CLIMATE OF
INDUSTRIES IN WELLGROW ESTATE



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

2000

ISBN 974-622-895-1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2000

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	แบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์การของ
นักศึกษา	สถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์
รหัสประจำตัว	นางสาวสุดาลักษณ์ เนตรวงษ์
ปริญญา	40064117
สาขาวิชา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
พ.ศ.	การบริหารอาชีพศึกษา
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	2543
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	ผศ.ดร. เนาวรัตน์ วิไลชนม์
	ดร. ผดุงชัย ภูพัฒน์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้จัดการและพนักงานรายเดือนของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์จากสถานประกอบการ 44 แห่งจำนวน 419 คน ซึ่งสุ่มตามสัดส่วนของพนักงานแต่ละแห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบบผู้นำตามแนวทฤษฎีสถิติของ Reddin ซึ่ง ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ แปลและเรียบเรียงไว้และแบบสอบถามแบบบรรยากาศองค์การ OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ของ Halpin and Croft ซึ่งดร.สุเมธ เดียววิศเรศ แปลและเรียบเรียงไว้ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for Social Science) for window version 7.5 โดยค่าทางสถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนมาตรฐานที่

ผลการวิจัยสรุปว่า

1. แบบผู้นำของผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ พบว่าแบบผู้นำตามแนวทฤษฎีสถิติของเรดดิน แบบผู้ทนทำ เป็นแบบสูงสุดและแบบผู้สอนแนะเป็นแบบต่ำสุด เรียงตามลำดับจากแบบผู้นำทั้ง 8 แบบ จากสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ แบบผู้ทนทำ (Deserter) แบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) แบบผู้คุมงาน (Autocrat) แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) แบบผู้นำทีม (Executive) แบบผู้ยอมความ (Compromiser) แบบผู้เอาใจ (Missionary) และแบบผู้สอนแนะ (Developer)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. แบบบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ โดยรวมพบว่า บรรยากาศเป็นแบบแจ่มใส เรียงตามลำดับจากแบบบรรยากาศทั้ง 6 แบบ จากสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ แบบแจ่มใส (Open) แบบอิสระ (Autonomous) แบบสนิทสนม (Familiar) แบบควบคุม (Controlled) แบบซีมเซา (Closed) และแบบรวบอำนาจ (Paternal)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Manager Leader Styles And Organizational Climate Of Industries In Wellgrow Estate.
Student	Miss Sudaluk Netwong
Student ID.	40064117
Degree	Master of Industries Education
Programme	Vocational Administration
Year	2000
Thesis Advisor	Assistance Professionnal Dr. Naovaratana Vilaichone
Thesis Co-advisor	Dr. Phadungchai Pupat

ABSTRACT

The purposes of the research were to study the Manager leader styles and organizational climate of industries in Wellgrow estate

The sample of the study were 419 employees who are working as manager and monthly employee level from 44 industries in Wellgrow estate area.

The instruments research were leader styles questionnaire followed Reddin's three dimension theory which composed by Dr.Naovaratana Vilaichone and Halpin and Croft's organization climate questionnaire OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) composed by Dr. Sumade Deoisres

The data analysis was applied from the statistical method of SPSS (Statistical Package for Social science) for window version7.5 to find out the value of percentile ,arithmetic mean, standard deviation and Normalized T-Score .

The finding were as follows :

1. The Manager of leader styles of industries in Wellgrow estate reference leader of Reddin 's three dimension theory was found the most of Deserter style and less of Developer style.The leader styles in descending order was Deserter style,Benevolent Autocrat style, Autocrat style Bureaucrat style,Autocart style, Executive style,Missionary style and Developer style

2. The Organizational Climate of the division in Wellgrow industries estate found organizational environment in almost was Open climate. The private sections was top of all six category in ordering as Open Climate ,Autonomous Climate, Familiar Climate, Cotrolled Climate, Closed Climate and Paternal Climate.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยคำแนะนำและคำปรึกษาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ ซึ่งเป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง ในความอนุเคราะห์จากท่านและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ ซึ่งเป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัย ได้รับการช่วยเหลือแก้ไขและคำแนะนำอย่างดีจากท่าน ตลอดจนท่านคณาจารย์ภาควิชาการ บริหารอาชีวศึกษาและนักวิจัยทุกท่านที่ได้ให้ความรู้สำหรับอ้างอิง

ขอขอบคุณ คุณ สุวิชา ลดาพงศ์พันธ์ ที่แบ่งปันทุกข้อดีอย่างสม่ำเสมอและขอ ขอบคุณน้ำใจของ นิ ที่ช่วยเหลือตลอดมาจนสำเร็จสมบูรณ์รวมทั้ง ปีมะและแป๋มที่เป็นกำลังใจ สำคัญ

สุดท้าย ขอขอบพระคุณท่าน อาจารย์ เกษร เนตรวงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนหามแห โพนทองวิทยาคม และร้อยตำรวจโท จำลอง เนตรวงษ์ ที่ได้ให้ทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ ครั้งนี้ อีกทั้งยังให้โอกาสสูงมาจนถึงทุกวันนี้ คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

สุดาลักษณ์ เนตรวงษ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาV และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ	VI
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญภาพ	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	6
1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	7
1.4.2 ตัวแปรที่ศึกษา	7
1.4.3 ขอบเขตพื้นที่หรือสภาพทางภูมิศาสตร์.....	8
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	12
2.1.1 ความเป็นมาของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	13
2.1.2 สถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์.....	13
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้นำ	16
2.2.1 แบบผู้นำ บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ	18
2.2.2 หน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับผู้จัดการของสถานประกอบการ.....	27
2.2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ	29
2.2.4 ทฤษฎีสามมติของ Reddin.....	39
2.3 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ	55

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา VI และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

2.3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ	59
2.3.2 องค์การและบรรยากาศขององค์การ.....	60
2.3.3 องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การต่อสถานประกอบการ	79
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	84
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	84
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	86
3.2.1 การสร้างเครื่องมือ	87
3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	88
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	90
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	90
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย	98
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	99
ส่วนที่ 1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	99
ตอนที่ 2 แบบผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมิติของ Reddin	101
ส่วนที่ 2 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	102
ตอนที่ 2 แบบบรรยากาศขององค์การของ Halpin and Croft.....	103
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	106
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	106
5.2 วิธีดำเนินการวิจัย	106
5.3 สรุปผลการวิจัย	107
5.4 อภิปรายผล	108
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลของการวิจัยไปใช้ประโยชน์.....	123
5.6 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	125

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	126
ภาคผนวก.....	133
ภาคผนวก ก. หนังสือราชการ.....	134
ภาคผนวก ข.แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	146
ภาคผนวก ค.ตัวอย่างการ การวิเคราะห์แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมติของ Reddin....	163
ประวัติผู้เขียน	170



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ตารางทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	59
3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานจำแนกตามสถานประกอบการ .	85
3.2 ตารางเกณฑ์ตัดสินแบบพฤติกรรมของบรรยากาศองค์การ	96
4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้จัดการของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์	100
4.2 แสดงแบบผู้นำและค่าร้อยละของผู้จัดการของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ตามแนวทฤษฎีสามมติของ Reddin	101
4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของพนักงานรายเดือน ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์	102
4.4 แสดงค่าคะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T-Score) บรรยากาศองค์การ ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์	103
4.5 แสดงแบบบรรยากาศองค์การและค่าร้อยละของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ ตามทฤษฎีของ Halpin and Croft	105

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ตารางข่ายการบริหารงานตามทฤษฎีการบริหารงานของเบลคและมูตัน	37
2.2 แบบพื้นฐานการเป็นผู้นำ	39
2.3 ทฤษฎีการเป็นผู้นำสามมิติของ Reddin	41
2.4 แสดงมิติทั้ง 3 มิติของพฤติกรรมผู้นำ	45
2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการปฏิบัติงานและความพอใจในงาน	74



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่การพัฒนาในศตวรรษที่ 21 โดยที่กระแสการเปลี่ยนแปลงทางโลกาภิวัตน์ ได้ส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะต่อไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะสังคมไทยทุกวันนี้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจของโลกไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมี ผลกระทบและเกิดการแข่งขันกันอย่างเด่นชัด ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาประเทศอยู่ในระหว่างการปรับตัวจากสภาพสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคมอุตสาหกรรมพร้อมกับการที่จะก้าวเข้าสู่สังคมสารสนเทศหรือโลกไร้พรมแดน ในเวลาไล่เลี่ยกับการปรับเปลี่ยนจากสภาพสังคมอย่างรวดเร็วนี้เองได้ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคมให้จำเป็นต้องปรับตนเองในทิศทางที่สังคมคาดหวัง โดยเฉพาะลักษณะสังคมไทยในอนาคตจะต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ แข่งขัน ร่วมมือกัน เพื่อ คุณภาพของการดำรงชีวิต ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนให้มีความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาจิตใจ สังคมแห่งการบุกเบิกทางเศรษฐกิจและการจัดการจึงมีความสำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในสวนอุตสาหกรรม โดยความร่วมมือของภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งในปัจจุบันภาคเอกชนมีบทบาทมากขึ้นซึ่งถือว่าการส่งเสริมการลงทุนของสถานประกอบการในแต่ละแห่งเป็นการจัดการที่เปิดกว้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการภาคอุตสาหกรรม ซึ่งประกอบไปด้วยสถานประกอบการต่าง ๆ

วีรยุทธ มาฆะศิริรานนท์ (2542 : 31) ได้กล่าวไว้ว่า "การจะยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางคู่แข่งที่น่ากลัวในยุคโลกาภิวัตน์ นี้ องค์กรต่าง ๆ จะต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านเทคนิค ฯลฯ อยู่ตลอดเวลาเพราะหากไม่รู้จักพัฒนาแม้แต่น้อยก็ย่อมเสี่ยงที่จะพ่ายแพ้กับคู่แข่งที่แข็งแกร่งกว่าได้ภายในเวลา 5 ปี 10 ปี ก่อนโน้น ซึ่งนิยมเรียกว่า กลุ่มที่เป็นเหยื่อแห่งความสำเร็จของตนเองในอดีต องค์กรก็คงอยู่ต่อไปอีกไม่นาน เพราะความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และองค์กรใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายก็พร้อมจะตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปนั้นแทนองค์กรใหม่ ที่ไม่รู้จักปรับปรุงตัวเอง ให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า" การแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมของสถานประกอบการต่างๆ จะประสบผลสำเร็จและได้ตามเป้าหมายย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ ผู้บริหารและผู้ร่วมงาน หมายถึงพนักงานซึ่งเปรียบเสมือนโครงสร้างที่จัดขึ้นเพื่อการบริหาร หัวใจสำคัญของโครงสร้างองค์กรมี 2 ส่วน คือ ตัวบ้านและโครงสร้างของบ้าน คนที่ใช้ชีวิตอยู่อาศัยหรือผู้ที่ทำงานในองค์กรจะเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อีกส่วนหนึ่ง ที่ทำให้เกิดความสำเร็จหรืออยู่กันอย่างมีความสุขในบ้าน จะอยู่ที่การสร้างความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกัน

Robert Reich ได้กล่าวไว้ว่า "ใน 3 โลกธุรกิจถ้าสหรัฐอเมริกาจะกลับมามีชัยเหนือสหภาพยุโรป และญี่ปุ่น ให้ได้ตลอดไปเขาก็เปลี่ยนแนวความคิดใหม่ทั้งหมดเพียงนักบริหาร 2-3 คน คงไม่ใช่ตัวดัดสินกันอีกต่อไปแต่ศักยภาพ ภูมิปัญญา ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องมาจากทุก ๆ คนในองค์กรต่างหาก ที่จะเป็นความได้เปรียบต่อการแข่งขันตลอดไป" (วีรุธ มาชะศิริานนท์. 2542:10) ในสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์กรในสถานประกอบการที่คงที่นั้น ผู้บริหารสามารถวางแผนจัดองค์การให้รองรับกับแผนงานนั้นสั่งพนักงานให้ทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้แผนบรรลุผลสำเร็จแล้วควบคุมการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างราบรื่น แต่ในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่มีการแข่งขันสูงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จนอาจจะไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นในวันพรุ่งนี้หรือแม้แต่ในชั่วโมงต่อจากนี้ ผู้บริหารจะไม่สามารถปฏิบัติอย่างเช่นแต่ก่อนได้อีก การที่ผู้บริหารใช้สติปัญญาในการบริหารอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอต่อการทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ ถ้าผู้บริหารนั้นตกอยู่ภายใต้อำนาจของอารมณ์ (ธงชัย สันติวงษ์. 2540:25)

วีรุธ มาชะศิริานนท์ (2542 : 30) กล่าวว่า องค์กรก็เปรียบกับร่างกายมนุษย์ที่มีพนักงานแต่ละคนเป็นแขนขา กล้ามเนื้อและอวัยวะต่าง ๆ ที่สามารถมีปฏิกิริยาตอบโต้โดยอิสระ เพราะในระบบเอื้ออำนาจนั้น ผู้บริหารสามารถดำเนินงานหรือตัดสินปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเองและถ้าผู้บริหารไม่สามารถควบคุมปฏิกิริยาหรืออารมณ์ของตนเอง โดยเฉพาะอารมณ์ในด้านลบ เช่น การโกรธเกรี้ยว การบ่นว่าผู้อื่น ฯลฯ นอกจากลูกค้าหนีหายไปแล้ว บรรยากาศในการทำงานก็จะถูกทำลายไปและความร่วมมือระหว่างพนักงานก็คงจะไม่เกิดขึ้น ซึ่งผลเสียที่เกิดขึ้นทำให้องค์การขาดระบบและแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง ในศตวรรษที่ 20 การจัดการสภาพทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะในช่วงภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและความช่วยเหลือเงินกองทุนระหว่างประเทศ (IMF) ถือได้ว่าการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมของสถานประกอบการต่าง ๆ การบริหารงานของสถานประกอบการ จะประสบผลสำเร็จและได้ตามเป้าหมายย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ ผู้บริหารและผู้ร่วมงาน (พนักงาน) ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างผู้นำได้อย่างเหมาะสมเป็นไปตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่ดี และขณะเดียวกันผู้ร่วมงานต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน สมคิด บางโม(2539:83) ให้ความหมาย ผู้นำ ว่า ผู้นำคือบุคคลที่อยู่ในกลุ่มสมาชิกคนใดคนหนึ่งที่พยายามให้พฤติกรรมของคนมีอิทธิพลเหนือสมาชิกคนอื่น ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งสามารถใช้อิทธิพลและอำนาจมีในการเสริมสร้างและแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายและมีพฤติกรรมตามความต้องการของหน่วยงานที่รับผิดชอบ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 3) กล่าวว่า ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ มีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความหมายคล้ายกับผู้นำ ถึงแม้ไม่เหมือนกันทีเดียว แต่ก็มี ความหมายซ้ำซ้อนกันมากในทางบริหาร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ฐานะของตำแหน่ง ขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบ

สถานประกอบการในฐานะที่เป็นองค์การนั้น มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการทำงาน คือ เพื่อแสวงหาผลกำไร (อุทัย หิรัญโต. 2530 : 25) และในการบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวพนักงานในสถานประกอบการก็ต้องแสดงบทบาทตามตำแหน่งของตน ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การ และคุณลักษณะดังกล่าวจะต้อง (Brown and Moberg. 1980 : 19)

1. บรรยายถึงสภาพองค์การ
2. ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
3. เป็นลักษณะที่คงทน
4. มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

จากเหตุผลดังกล่าวบรรยากาขององค์การย่อมมีอิทธิพลและผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่ง (Litwin and String. 1968 : 128) เชื่อว่ามุมมองต่าง ๆ ขององค์การไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สามารถศึกษาได้ด้วยแบบความคิดที่ว่าด้วยบรรยากาขององค์การ ซึ่งสมาชิกสามารถหยั่งรู้ รู้สึกหรือเป็นมโนภาพ (Perception) ได้ว่า องค์การของตนมีบรรยากาหน้าทำงานหรือไม่อย่างไร ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้นำและบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกงานของพนักงานภายในองค์การ ดังที่ (Dubrin. อ้างใน ศิริวรรณ กิติเวชกุล. 2535 : 35) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาขององค์การ คือ แบบของความเป็นผู้นำที่ทัศนคติ และวิธีการของผู้บริหารมีผลกระทบต่อบรรยากาขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้อง ซึ่งบรรยากาขององค์การแบบต่าง ๆ จะมีผลทำให้นุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Frederickson ที่ได้กล่าวไว้ว่าบรรยากาขององค์การที่มุ่งคนซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารชนิดเปิด การให้ความสนับสนุนร่วมกันและการกระจายอำนาจการตัดสินใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร ลดการลาออกจากงาน ลดต้นทุน การผลิต และลดเวลาในการฝึกอบรม ตามลำดับ Hellriegel and Slocum (1974:430) ได้กล่าวถึงความหมายของบรรยากาขององค์การต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นในองค์การด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1. บรรยากาบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานของงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาคืออื่น ๆ
2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาของตน
3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและ

ความพอใจของบุคคลภายในองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นักบริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์กรเพราะบรรยากาศขององค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้ หากมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่เสนอความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ก็จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้เร็วขึ้น

จะเห็นได้ว่า บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญต่อสมาชิกขององค์กรในทุกระดับ ไม่ว่าจะ เป็นระดับผู้บริหารหรือบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรและยังมีความสำคัญต่อการบริหารงานอีกด้วย ดังนั้น หากจะวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กร ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร จึงต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม (Internal Environment) หรือบรรยากาศขององค์กร ซึ่งมีอิทธิพลในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กร

บรรยากาศขององค์กรจึงเกิดจากการประสานสัมพันธ์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการทางด้านองค์กรที่มีอิทธิพลทางด้านจิตวิทยาเป็นตัวกำกับกับคนในองค์กรจะแปลง (Transfer) ความคิดที่มีต่อเหตุการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ ไปสู่การอธิบายความหมาย เช่น ความอบอุ่น ความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ถูกสะสมและพัฒนาโดยแบบผู้นำของผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศที่พึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในหน่วยงาน และแบบผู้นำประเภทใดจึงจะมีความสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ดียิ่งขึ้นต่อไป แต่โดยที่ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้จัดการ ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มในแต่ละแผนกของสถานประกอบการ ย่อมมีอิทธิพลต่อแบบผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลกรบริหารงานของผู้หน้านั้นมีการพัฒนาแบบของผู้นำในลักษณะต่าง ๆ เพื่อมุ่งหวังให้เกิดความร่วมมือและบรรยากาศที่ดีในการทำงานและเมื่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ผู้บริหารดำเนินไปก็จะได้การประเมินผลพนักงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา กล่าวได้ว่า การบริหารงานของผู้บริหารงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับแบบผู้นำในการบริหารในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งของสถานประกอบการ ซึ่งมีความสนใจที่จะศึกษาแบบบรรยากาศขององค์กรโดยเน้นการศึกษาแบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศขององค์กรที่ปรากฏในปัจจุบันอันจะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะให้ได้ข้อมูลพื้นฐานและได้ข้อมูลย้อนกลับในการมององค์กร ที่จะเป็นประโยชน์ทางตรงคือพัฒนาหน่วยงานและทราบแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานนอกจากนั้นผลประโยชน์ที่ได้รับทางอ้อมคือเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและความเจริญเติบโตขององค์กรต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์
2. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์

1.3 ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาและวิจัยครั้งนี้มีระบบแบบแผนและมีทฤษฎีเกี่ยวข้องเป็นแนวทางผู้วิจัยได้อาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมติของ Reddin (1970 :40-41) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำ 8 แบบ คือ

1. แบบผู้นำทีม (Executive) หมายถึง แบบการบริหารที่มุ่งงานและความสัมพันธ์สูง
2. แบบผู้สอนแนะ (Developer) หมายถึง แบบการบริหารซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่ให้ความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงาน
3. แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) หมายถึง แบบการบริหารซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่รักษาและปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด
4. แบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) หมายถึง แบบการบริหารซึ่งผู้บริหารมีลักษณะของผู้เผด็จการ
5. แบบผู้ยอมความ(Compromiser) หมายถึง แบบการบริหารซึ่งผู้บริหารใช้ลักษณะแบบประสาน
6. แบบผู้หนีทำ (Deserter) หมายถึง แบบการบริหารซึ่งผู้บริหารขาดความสนใจในความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพของเพื่อนร่วมงาน
7. แบบผู้เอาใจ(Missionary) หมายถึง แบบการบริหารซึ่งผู้บริหารเป็นผู้มีจิตใจเมตตาสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับคนอื่น
8. แบบผู้คุมงาน (Autocrat) หมายถึง แบบการบริหารแบบมุ่งงาน ซึ่งผู้บริหารมุ่งงานเหนือสิ่งอื่นใด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยได้อ้างหลักบรรยากาศองค์การของ Halpin and Croft (1963 : 133) ซึ่ง ดร.สุเมธ เดียววิเศษ แปลและเรียบเรียง ไว้ว่าแบบบรรยากาศองค์การ แบ่งออก ได้ 6 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบแจ่มใส (The Open Climate) หมายถึง บรรยากาศองค์การที่ สมาชิกในกลุ่มช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี

2. บรรยากาศแบบอิสระ(The Autonomous Climate) หมายถึง บรรยากาศองค์การที่ สมาชิกสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหาร เน้นความสำเร็จของผู้บริหารเป็นสำคัญ

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหาร สนใจผลงานน้อยแต่เน้นความสัมพันธ์

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหาร ชอบออกคำสั่ง

6. บรรยากาศแบบทึมเซา (The Closed Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหาร ขาดความรู้

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแบบผู้นำของผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคม-อุตสาหกรรมเวลโกรว์ตามทฤษฎีสามมติ ของ Reddin 8 แบบ คือ

1. แบบผู้นำทีม (Executive)
2. แบบผู้สอนแนะ (Developer)
3. แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat)
4. แบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat)
5. แบบผู้ยอมความ (Compromiser)
6. แบบผู้หนีทำ (Deserter)
7. แบบผู้เอาใจ (Missionary)
8. แบบผู้คุมงาน (Autocrat)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และศึกษาระบบอากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์

6 แบบ คือ

1. แบบแจ่มใส (The Open Climate)
2. แบบอิสระ (The Autonomous Climate)
3. แบบควบคุม (The Controlled Climate)
4. แบบสนิทสนม (The Familiar Climate)
5. แบบรวบรวมอำนาจ (The Paternal Climate)
6. แบบซีมเซา (The Closed Climate)

1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.1.1 ประชากร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

1. ผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จำนวน 44 แห่ง รวมทั้งสิ้น จำนวน 44 คน
2. พนักงานรายเดือนของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จำนวน 44 แห่ง รวมทั้งสิ้น จำนวน 12,560 คน

1.4.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

1. ผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จำนวน 44 แห่ง รวมทั้งสิ้น 44 คน กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
2. พนักงานรายเดือนของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จำนวน 44 แห่ง รวมทั้งสิ้น 12,560 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970:608) แล้วเทียบตามสัดส่วนจำนวนประชากรแต่ละบริษัทโดยสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของสถานประกอบการได้กลุ่มตัวอย่าง 375 คน

1.4.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1.4.2.1 แบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin 8 แบบ คือ

1. แบบผู้นำทีม
2. แบบผู้สอนแนะ
3. แบบผู้คุมกฎ
4. แบบผู้บุกงาน
5. แบบผู้ยอมความ
6. แบบผู้ทนทำ
7. แบบผู้เอาใจ
8. แบบผู้คุมงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4.2 บรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรม
เวลโกรว์ 6 แบบ คือ

1. แบบแจ่มใส
2. แบบอิสระ
3. แบบควบคุม
4. แบบสนิทสนม
5. แบบรวบอำนาจ
6. แบบทีมเขา

1.4.3 ขอบเขตพื้นที่หรือสภาพทางภูมิศาสตร์

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์การของ
สถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ซึ่งตั้งอยู่ในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์
จังหวัดฉะเชิงเทราเท่านั้น

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้
นิยามศัพท์ดังนี้

1. แบบผู้นำ หมายถึง แบบของพฤติกรรมของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมของคณะ
ไปสู่เป้าหมายตามแนวทฤษฎีสถิตมิติของ Reddin 8 แบบ คือ

1.1 แบบผู้นำทีม (Executive) คือ แบบการบริหารที่มุ่งงานและความสัมพันธ์สูงใน
สถานการณ์ที่เหมาะสมเป็นผู้ที่รู้จักประสานการมุ่งงาน และการมุ่งสัมพันธ์ภาพได้อย่างเหมาะสม
ตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือการทำงานเป็นทีม ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง

1.2 แบบผู้สอนแนะ (Developer) คือ แบบการบริหารซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่ให้ความ
ไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบมอบงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับ
บัญชา

1.3 แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) คือ แบบการบริหารซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่รักษาและ
ปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด ชอบตรวจรายละเอียดของงานอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม

1.4 แบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) คือ แบบการบริหารซึ่งผู้บริหารมี
ลักษณะของผู้เผด็จการสามารถใช้ลักษณะผู้เผด็จการอย่างนุ่มนวลกว่ามีความคิดริเริ่ม
กระตือรือร้น ให้การยอมรับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 แบบผู้ยอมความ (Compromiser) คือ แบบการบริหารซึ่งผู้บริหารใช้ลักษณะแบบประสาน ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ทางการบริหาร ทำให้ได้ประสิทธิผลต่ำซึ่งไม่มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ในบางครั้งให้ความยินยอมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมากเกินไป

1.6 แบบผู้หนีท่า (Deserter) คือ แบบการบริหารซึ่งผู้บริหารนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ลักษณะการบริหารแบบนี้ได้แก่ การขาดความสนใจในความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพของเพื่อนร่วมงาน

1.7 แบบผู้เอาใจ (Missionary) คือ แบบการบริหารซึ่งผู้บริหารเป็นผู้มีจิตใจเมตตา สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับคนอื่น ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงานเห็นทุกสิ่งเป็นเรื่องงาน ไม่ชอบริเริ่มในการทำงานใด ๆ

1.8 แบบผู้คุมงาน (Autocrat) คือ แบบการบริหารแบบมุ่งงาน ซึ่งผู้บริหารมุ่งงานเหนือสิ่งอื่นใด การบริหารแบบนี้ให้ประสิทธิผลน้อยเพราะไม่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพเลย ชอบวิจารณ์ ชอบข่มขู่ ชอบตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นฟังและทำตาม

2. บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) หมายถึง พฤติกรรมขององค์การที่มีลักษณะเป็นการปรับตัวของกระบวนการภายในและความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความสมดุลและดำรงไว้ให้องค์การอยู่รอด บรรยากาศองค์การประกอบด้วยพฤติกรรม ความคิดเห็นของ ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft) ประกอบด้วยแบบบรรยากาศ 6 แบบ คือ

2.1 บรรยากาศแบบแจ่มใส (The Open Climate) หมายถึง บรรยากาศองค์การที่สมาชิกในกลุ่มช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี

2.2 บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) หมายถึง บรรยากาศองค์การที่สมาชิกสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร

2.3 บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของผู้บริหารเป็นสำคัญ

2.4 บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยแต่เน้นความสัมพันธ์

2.5 บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารชอบออกคำสั่ง

2.6 บรรยากาศแบบซีมเซา (The Closed Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารขาดความรู้

3. ผู้จัดการ หมายถึง พนักงานบริษัท ผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการซึ่งปฏิบัติหน้าที่ประจำของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์และไม่ได้เป็นเจ้าขององค์การนั้น ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. สถานประกอบการ หมายถึง สถานที่ประกอบกิจการซึ่งประกอบด้วยโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดใหญ่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ตั้งอยู่อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 44 แห่ง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องแบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์เพื่อเป็นแนวทางให้สถานประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้นำผลงานวิจัยมาพัฒนาและปรับปรุงหน่วยงาน การวิจัยครั้งนี้จึงได้ศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบบผู้นำและบรรยากาศองค์การ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งได้รวบรวมทฤษฎีหลักการเอกสารที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังต่อไปนี้

- 2.1 การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
 - 2.1.1 ความเป็นมาของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
 - 2.1.2 สถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์
- 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้นำ
 - 2.2.1 แบบผู้นำ บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ
 - 2.2.2 หน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับผู้จัดการของสถานประกอบการ
 - 2.2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ
 - 2.2.4 ทฤษฎีสามมติของ Reddin
- 2.3 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ
 - 2.3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
 - 2.3.2 องค์การและบรรยากาศขององค์การ
 - 2.3.2.1 ความหมายขององค์การ
 - 2.3.2.2 โครงสร้างและหน้าที่ของสถานประกอบการในฐานะที่เป็นองค์การ
 - 2.3.2.3 รูปแบบของบรรยากาศองค์การ
 - 2.3.3 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่มีต่อสถานประกอบการ
 - 2.3.3.1 บทบาทของผู้บริหารระดับผู้จัดการที่มีต่อบรรยากาศองค์การ

ในสถานประกอบการ

- 2.3.3.2 บทบาทของพนักงานที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสถาน

ประกอบการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1 การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ความหมายของนิคมอุตสาหกรรม

นิคมอุตสาหกรรม คือ สิ่งที่ได้รับการยอมรับในหลาย ๆ ส่วนของโลก ทั้งประเทศที่พัฒนาแล้วและกำลังพัฒนา ว่าเป็นกลไกที่ดีที่สุดประการหนึ่งในการพัฒนาอุตสาหกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับปรุงทางสังคมและเศรษฐกิจของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาพื้นที่ในส่วนภูมิภาค (สุทธินันต์ พรหมศิริ.2540 :45)

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2520 : 12 – 13) ให้ความหมาย นิคมอุตสาหกรรม ไว้ว่า นิคมอุตสาหกรรม หมายถึง การจัดที่ดินเพื่อการผลิตทางอุตสาหกรรมให้โรงงานอุตสาหกรรมได้มารวมอยู่ในบริเวณเดียวกันเป็นสัดส่วนโดยรัฐบาลจัดตั้งอำนวยความสะดวกทั้งในด้านการคมนาคมและสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ การไปรษณีย์ ฯลฯ นอกจากนี้พื้นที่อันเป็นบริเวณที่ตั้งโรงงานแล้ว นิคมอุตสาหกรรมยังมีพื้นที่สำหรับพักอาศัย สวนสาธารณะ สนามกีฬา ที่จอดรถ สำนักงานติดต่อ ตลาดร้านค้า อาคารพาณิชย์ และอื่น ๆ อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย

สมเจตน์ ทิณพงษ์ (2535 : 12) ให้ความหมาย นิคมอุตสาหกรรม ไว้ว่า นิคมอุตสาหกรรม คือ เมืองเฉพาะที่ประกอบด้วยเขตอุตสาหกรรม เขตพาณิชย์กรรมและเขตที่อยู่อาศัย พร้อมสาธารณูปโภค สาธารณูปการ และรองรับด้วยกฎหมายในการบริหารและการจัดการด้านอนุญาติ รวมทั้งสิทธิประโยชน์ เพื่อให้พื้นที่นั้นเป็นแหล่งเชื่อมโยงการกระจายความเจริญทางเศรษฐกิจระดับรายได้และการศึกษาของสังคม ตลอดจนเกิดดุลยภาพการพัฒนาอุตสาหกรรมให้ควบคู่กับสิ่งแวดล้อม

จากคำจำกัดความที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่าแนวความคิดในการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์หลายประการ ดังนี้ (อนนท์ แสงรุ่ง.2540.46)

1. เพื่อให้โรงงานอุตสาหกรรมได้ใช้ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานรวมกันอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้รัฐสามารถประหยัดเงินงบประมาณในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ได้
2. เพื่อให้โรงงานอุตสาหกรรมไปตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกันซึ่งง่ายต่อการจัดผังเมืองไม่ปะปนอยู่กับเขตที่พักอาศัยของประชาชนและไม่ไปอยู่ในบริเวณอื่น ๆ ที่ไม่เหมาะสม
3. เพื่อให้มีการควบคุมมลพิษจากการประกอบการของโรงงานอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด
4. เพื่อให้การพัฒนาอุตสาหกรรมภายในประเทศ เป็นไปอย่างมีระบบและเป็นระเบียบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.1 ความเป็นมาของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

การพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศไทยเริ่มอย่างจริงจังในสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นหัวหน้าคณะปฏิวัติ ได้ออกประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 33 เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม 2501 จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน(BOI)เพื่อกิจการอุตสาหกรรม ต่อมาเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2503 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุนเพื่อกิจการอุตสาหกรรม ขณะเดียวกันรัฐบาลได้ประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งเน้นความสำคัญในการพัฒนา อุตสาหกรรม

ระยะเวลาที่ผ่านมา 40 ปี ของการปฏิบัติตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีการลงทุนทางด้านอุตสาหกรรมในอัตราที่สูงมากและมีอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นใหม่มากมาย การพัฒนาอุตสาหกรรมดังกล่าวส่งผลทำให้มีจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้น พื้นที่ที่มีการกระจุกตัวของโรงงานอุตสาหกรรมมากที่สุด ได้แก่ พื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทั้งนี้เพราะผู้ลงทุนต้องการจะตั้งโรงงาน ในพื้นที่ที่มีโครงสร้างพื้นฐานสำหรับอุตสาหกรรมพร้อมอยู่แล้ว

อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยมีพนักงานและเจ้าหน้าที่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งสิ้น 567 คนการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยมีหน้าที่ในการจัดตั้ง "นิคมอุตสาหกรรม" ทั่วประเทศและมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการลงทุนด้านอุตสาหกรรมโดยให้บริการด้านโครงสร้างที่จำเป็นสำหรับการอุตสาหกรรม เพื่อลดต้นทุนของผู้ประกอบการลงทุนพร้อมกันนั้นก็ให้แรงจูงใจอื่น ๆ อีก สำหรับนักลงทุนที่จะตั้งโรงงานในนิคมอุตสาหกรรม

นิคมอุตสาหกรรมที่ทำการศึกษา

ปัจจุบันการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้วหลายแห่งทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคซึ่งนิคมอุตสาหกรรมแต่ละแห่งถือว่าประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย กล่าวคือ สามารถเป็นแหล่งรองรับโรงงานอุตสาหกรรมหลายร้อยโรงงาน ก่อให้เกิดการจ้างแรงงาน การลงทุนทางด้านอุตสาหกรรมแม้ว่าการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมจะเสร็จสิ้นหลายแห่ง แต่มีนิคมอุตสาหกรรมที่มีพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมประจำอยู่มีเพียง 13 แห่ง (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2541 : 10) ที่เหลือนอกจากนั้นยังไม่มีพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมประจำอยู่นิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ เป็นการร่วมดำเนินการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมระหว่างการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยกับบริษัท เวลโกรว์อินดัสทรี จำกัด มีพื้นที่ทั้งสิ้น 2585 ไร่ แบ่งเป็นเขตอุตสาหกรรมทั่วไป 1838 ไร่

2.1.2 สถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์

กระทรวงอุตสาหกรรมเป็นหน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุน ในการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมโดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อให้โรงงานอุตสาหกรรมรวมกันอยู่อย่างเป็นกลุ่มเป็นก้อนในสถานที่เหมาะสมเป็นการสะดวกและประหยัดต่อภาครัฐในการจัดหาสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบเวลาสำหรับการแข่งขันเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ผู้ใดเห็นไปเชิงประจักษ์ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สะดวกต่าง ๆ รูปแบบการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยในการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมซึ่งหลักเกณฑ์การร่วมดำเนินการ ก็คือ ภาคเอกชนจะเป็นผู้ลงทุนพัฒนาพื้นที่ จัดหาสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ โดยมีภาครัฐให้การสนับสนุนพร้อมทั้งขายพื้นที่และการนิคมอุตสาหกรรมจะเข้ามาบริหารจัดการดูแลและบำรุงรักษาสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายหลังจากที่ภาคเอกชนได้กรรมสิทธิ์แล้ว

การจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมในจังหวัดฉะเชิงเทรา จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล ที่จะกระจายอุตสาหกรรมไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ให้มากที่สุดเป็นการรวบรวมกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมให้มาอยู่ในจุดเดียวกันและรัฐจะอำนวยความสะดวกในด้านสาธารณูปโภคต่าง ๆ ที่ครบครัน และระบบบำบัดน้ำเสียที่สมบูรณ์พร้อมทั้งให้สิทธิประโยชน์มากกว่าโรงงานที่อยู่นอกนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งในขณะนี้ จังหวัดฉะเชิงเทรามีพื้นที่ที่ได้รับอนุมัติจัดตั้งให้เป็นนิคมอุตสาหกรรม 2 แห่งคือ (อนนท์ แสงรุ่ง. 2540 : 20-21)

นิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ ตั้งอยู่ในช่วงถนนสายบางนา – ตราด กม.ที่ 36 ในเขตอำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา มีเนื้อที่รวม 3,000 กว่าไร่ ในขณะนี้ ได้มีโรงงานต่าง ๆ เข้ามาจับจองพื้นที่ และก่อสร้างโรงงานที่ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการ ในเดือน มีนาคม 2534 แล้วจำนวน 2 โรงงาน นิคมอุตสาหกรรมแห่งนี้ มีการแบ่งพื้นที่ใช้สอย ดังนี้ อุตสาหกรรมทั่วไป 1,723 ไร่ พาณิชยกรรม 53 ไร่ ที่อยู่อาศัย 226 ไร่ สิ่งสาธารณูปโภค 788 ไร่

จะเห็นได้ว่าแหล่งอุตสาหกรรมของจังหวัดฉะเชิงเทราส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตอำเภอบางปะกง ได้แก่ ในบริเวณนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อุตสาหกรรมกลุ่ม B.I.P และกลุ่ม T.T.I. รวมทั้งผ่านถนนบางนา – ตราด ซึ่งอุตสาหกรรมขนาดกลางและใหญ่ ในอำเภอบางปะกงส่วนมากจะเป็นอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์วันที่ 31 สิงหาคม 2534 มีโรงงานที่ได้รับอนุญาตประกอบกิจการทั้งหมดในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 565 โรงงาน เงินลงทุน 19,448.092 ล้านบาท แรงงาน 33,646 คนเป็นโรงงานอุตสาหกรรม ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน จำนวน 45 โรงงาน เงินลงทุน 8,697.238 ล้านบาท แรงงาน 15,524 คน

การลงทุนในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในอำเภอบางปะกงมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ปี 2530 เป็นต้นมา ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนโดยผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างชาติทั้งหมดหรือเป็นการร่วมทุนระหว่างไทยกับต่างชาติ อันได้แก่ ญี่ปุ่น สหรัฐ ไต้หวันและเกาหลี สถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์มีดังนี้ (สำนักงานอุตสาหกรรม .2540:1-12)

1. บริษัท รีฟอร์มโปรดักส์ จำกัด
2. บริษัท โกลบอล ไทยซอล พรินซ์ชั่น อินดัสทรี จำกัด
3. บริษัท แปซิฟิก อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. บริษัท ซีวีเก้า (ไทยแลนด์) จำกัด
5. บริษัท เดอา (ไทยแลนด์) จำกัด
6. บริษัท ไทยฟูโกกุ จำกัด
7. บริษัท เอ พี เนชั่นแนล จำกัด
8. บริษัท ลีโอนิคส์ จำกัด
9. บริษัท พานาโซนิคส์ เวลดิง อินดัสทรี (ประเทศไทย) จำกัด
10. บริษัท ชัมซุง อิเล็กโทร แม็กคานิคส์ (ไทยแลนด์) จำกัด
11. บริษัท ซีเกทเทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด
12. บริษัท จุฬาวรรณ จำกัด
13. บริษัท ไฮซีเวลล์ (ไทยแลนด์) จำกัด
14. บริษัท พร็อคเตอร์ แอน แกมเบล จำกัด
15. บริษัท มาสด้า เอ็นจิเนียริง จำกัด
16. บริษัท สยามนาสเทค จำกัด
17. บริษัท ไอ เอ – ซูโกกุ เฟ้นท์ จำกัด
18. บริษัท ทาคาดะ – ทีโอเอ จำกัด
19. บริษัท ไทยฮีท เอ็กเร็นจ์ จำกัด (มหาชน)
20. บริษัท ไทยปิโตรเลียมอุตสาหกรรม จำกัด
21. บริษัท เอ็น เอส เค สปริง (ประเทศไทย) จำกัด
22. บริษัท เอเชียน ฮอนด้ามอเตอร์ จำกัด
23. บริษัท บางปะกงพลาสติก
24. บริษัท ชั่งกิว โลยีสติก แอนด์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส
25. บริษัท ลิคิโทมิ (ประเทศไทย) จำกัด
26. บริษัท ไฟน์อาร์ต เซรามิค จำกัด
27. บริษัท วินเบสท์พลาสติก อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด
28. บริษัท ฟาร์กอร์อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
29. บริษัท พิณ อินเตอร์วูด จำกัด
30. บริษัท สแตนเลย์ เวิร์ค จำกัด
31. บริษัท ประชาอาภรณ์ จำกัด (มหาชน)
32. บริษัท แสงไทยเมทัลคริม จำกัด
33. บริษัท คูลลิ่งแมนดินดัสเตรียล จำกัด
34. บริษัท ไทยนำศิริ อินเตอร์เท็กซ์ จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

35. บริษัท ที ดี เอ็ม จำกัด
36. บริษัท บิลเดอร์ส เฟอเดอร์อล (ประเทศไทย) จำกัด
37. บริษัท ไทยสตีลกลวาไนซ์ จำกัด
38. บริษัท คาร์อิมเมจ จำกัด
39. บริษัท วาย เอส ภัณฑท์ จำกัด
40. บริษัท ฟุตาบะ เจทีดับบลิว (ประเทศไทย) จำกัด
41. บริษัท เอ็ม ซี อลูมิเนียม (ไทยแลนด์) จำกัด
42. บริษัท พูลดัส (ประเทศไทย) จำกัด
43. บริษัท โอซาก้า ไดมอนด์ อินดัสทรี (ประเทศไทย) จำกัด
44. บริษัท ไทยแม็กซ์ โคลด์ สโตรเรจท์ จำกัด

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้ผู้นำ

ความหมายของผู้ผู้นำ (Leader) มีผู้ให้คำจำกัดความผู้นำไว้มากในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 5) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของการกระทำพฤติกรรมความเชื่อถือและความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

อรุณ รักธรรม (2527 : 151) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องอื่นเป็นหัวหน้าหรือผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ขวัญใจ อังตระกูลและคณะ (2533 : 227) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีบุคลิกลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมที่จะชักจูงใจและการมีอิทธิพลในการแนะนำคนอื่นให้ทำงานได้บรรลุตามจุดประสงค์ของกลุ่มนั้น ๆ

เทพพนม เมืองแมน และคณะ (2540:184) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

Owens (1970 : 152) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของ สำนักงาน เช่น ครูใหญ่ของโรงเรียน หรือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นประธาน

Fiedler (1967 : 189) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำว่า ผู้นำ ถึง บุคคลที่ริเริ่ม หรือส่งเสริมให้มี การเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานี้เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นิพนธ์ ศศิธร (2523 : 56) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือผู้ที่สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงาน ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน
 อุทัย หิรัญโต (2524 : 89) ได้สรุปลักษณะร่วมกันที่แสดงว่าการเป็นผู้นำอาจพิจารณาได้จาก

1. ใครเป็นแกนนำในกลุ่ม
2. ใครมีตำแหน่งสูงกว่าคนอื่นในกลุ่ม
3. ใครมีอิทธิพลต่อการกระทำใด ๆ ของกลุ่ม
4. ใครคือผู้ที่ชนส่วนใหญ่ชื่นชมและยอมรับนับถือ
5. ใครคือสัญลักษณ์ของกลุ่ม

ภิญญา สาร (2516 : 259) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นตามต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่ม คือ แผลอิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะแผลอิทธิพลมายังคนและสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ (สมคิด บางโม. 2539 : 234)

ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้นำเป็นศูนย์รวมของกลุ่มเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพเหมาะสมกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่มและนำความสนใจนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มได้ (John and David .1997 : 305)

กิติ ตยัคคานนท์ (2534 : 8) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางชั่วก็ได้

แบบผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่เป็นที่ปรึกษา เขาจะปรึกษาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจเอง (อารี เพชรสุต. 2530 : 117)

Fiedler(1967 : 78-79) ได้ให้ความหมายของ แบบผู้นำ ไว้ว่า แบบผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้มีเทศก์ ประธาน โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
2. เป็นผู้ได้รับการเลือกจากกลุ่ม
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยใช้สังคมมิติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เลอริคคัตตี วิชาลากรณ (2522 : 51) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำว่า ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด่นชัดเหมือนขาวกับดำแต่ที่แยกออกมาเพื่อถ่ายทอดการเข้าใจเท่านั้น เราไม่สามารถแยกได้ว่าแบบใดของผู้นำเป็นแบบที่ดีที่สุดแต่ละแบบก็มีส่วนดีส่วนเสียจำเป็นจะต้องใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่เกื้อกูล สถานการณ์ คำนี้ถึงสถานการณ์และเอาสถานการณ์มาเป็นประโยชน์

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : 14) ได้กล่าวแบบผู้นำว่า เป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถใช้จุดใจสมาชิกในหน่วยงานได้โดยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2.2.1 แบบผู้นำ บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ

การจำแนกแบบของผู้นำนี้แตกต่างไปจากประเภทของผู้นำที่กล่าวมาแล้ว คือจะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญว่า ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร เช่น เป็นแบบมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นแบบใช้พระเดชหรือใช้พระคุณ (จำรอง แสงพรหมศรี.2537:9) ดังนั้น แบบของผู้นำจึงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์สำหรับการจำแนกแบบของผู้นำนี้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านจำแนกแบบของผู้นำไว้ ซึ่งแต่ละท่านก็มีแนวความคิดเป็นของตนเอง ดังจะได้กล่าวดังต่อไปนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 97-98) ได้แบ่งแบบผู้นำไว้ดังนี้

1. พิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นมาตามกฎหมายได้แก่ หัวหน้างานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นตำแหน่งชั้นทางกฎหมายในหน่วยงานต่าง ๆ

1.2 ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Personality leader) ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจติดตัวมา เพราะบุคลิกดีการศึกษาสูงฐานะและตระกูลดีพวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

1.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องให้ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ และผู้นำนี้ก็รักและยึดกลุ่มของตนเป็นหลักด้วย ผู้นำประเภทนี้จึงมีอำนาจบารมีมาก

2. พิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำแบ่งได้เป็น 3 ประการ คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาดไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงานมอบอำนาจแบบเผด็จการจะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นส่วนใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบตามบุญตามกรรมไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นดีเห็นชอบกันไปจะทำอย่างไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดีงานก็อาจดีได้ ถ้าลูกน้องไม่ดีงานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตยการตัดสินใจถือความเห็นส่วนใหญ่มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจมีการกระจายอำนาจรับฟังความคิดเห็นไม่ใช่อำนาจกดขี่การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณาเคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

3. พิจารณาตามแนวทางพฤติกรรมที่ปรากฏแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 2 มิติ คือผู้นำ กิจสัมพันธ์ (Initiating structure) และผู้นำมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ดังนี้

3.1 ผู้นำประเภทกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของภาวะผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานมุ่งทำงานเป็นหลักโดยมีผู้นำพยายามสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงาน สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการที่ดี

3.2 ผู้นำประเภทมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของภาวะผู้นำมุ่งที่คนเป็นหลักเห็นได้จากการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างภาวะผู้นำ กับผู้ร่วมงาน

ศิริรัตน์ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 89) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำประกอบด้วย 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian leadership) เป็นผู้นำซึ่งมีทั้งอำนาจ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ทั้งหมด โดยมีการสื่อสารจากบนลงล่าง ผู้นำแบบนี้กำหนดให้คนงานปฏิบัติงานเฉพาะอย่างและคาดหวังให้เกิดผลลัพธ์เสร็จสิ้น ชนิดที่บิดพลิ้วไม่ได้ หรือหมายถึงผู้นำที่มีอำนาจและความแตกต่างเฉพาะตัว ถ้าองค์กรใดมีผู้นำที่เข้มแข็งและมีอำนาจมากก็จะเรียกว่าผู้เผด็จการ เป็นลักษณะของบุคคล ซึ่งมุ่งที่การใช้อำนาจ (Power) ภายในคนและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (Authority)

2. ผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ (Laissez-faire leader) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่อิสระแต่กลุ่มคนงานโดยจัดหาเพียงสิ่งที่จำเป็นให้ ซึ่งจะได้รับความร่วมมือเพียงแต่ตอบคำถามเท่านั้น มักใช้กับงานที่ต้องการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือหมายถึง บุคคลซึ่งให้อำนาจหน้าที่ (Authority) สำหรับพนักงานและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่เขาเลือกโดยผู้ไปเกี่ยวข้องน้อยที่สุด มีการสื่อสารแนวอนระหว่างกลุ่ม

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและแก้ไขปัญหอย่างอิสระ ยอมรับแนวความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม หรือหมายถึง ผู้นำที่ยึดถือความรับผิดชอบขั้นสุดท้าย (Final responsibility) ซึ่งมีการมอบเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อำนาจที่ (Authority) ไปยังบุคคลอื่น โดยช่วยพิจารณาการมอบหมายงาน (Work assignments) การสื่อสารทั้งในระดับบนและระดับล่างมีการสื่อสารระหว่างระดับบนและระดับล่างในกรณีนี้ พนักงานจะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างมาก

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ

ในการปฏิบัติงานที่ต่างชนิดต่างหน้าที่ก็เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีความสนใจ มีทักษะ มีความรู้ มีทัศนคติ และมีบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนแตกต่างกันไป

หน้าที่ หมายถึง กิจที่ควรทำหรือกิจที่จะต้องทำ ศิริรัตน์และคณะ (2541 : 103) เป็นภาวะที่ผู้รับผิดชอบจะต้องกระทำ

ความรับผิดชอบ หมายถึง การยอมรับตามผลที่ดีหรือไม่ดีในกิจการที่ได้กระทำไป (ศิริรัตน์ และ คณะ .2541 : 103) เป็นภาวะผูกพันกับอำนาจหน้าที่

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 พวกใหญ่ ๆ คือ

1. หน้าที่หลัก (Primary Function)

1.1 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานและเป็นผู้ประสานงานของกลุ่มโดยมอบหมายงานให้คนรับผิดชอบนำไปปฏิบัติอาจจะเป็นผู้ตัดสินใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ได้ แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการบริหารงาน

1.2 ผู้นำทำหน้าที่วางแผน (Planner) ทั้งนี้เพื่อจะให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้นำจึงเป็นผู้มีหน้าที่จะต้องประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่าจะมีปัญหอะไร และจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร แล้วทำการวางแผนการเตรียมไว้ล่วงหน้า อาจจะเป็นแผนการระยะยาวหรือสั้นก็ได้ อาจจะเป็นผู้วางแผนเพียงคนเดียว หรือมีคนร่วมวางแผนด้วยก็ได้

1.3 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) แม้ว่าการวางนโยบายจะเป็นไปได้ 8 ลักษณะที่จะกล่าวต่อไปนี้ แต่ผู้วางนโยบายทั้ง 8 ลักษณะล้วนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องด้วยกันทั้งนั้น แม้จะไม่มีหน้าที่โดยตรงก็ตามการวางนโยบายทั้ง 8 ลักษณะนั้นได้แก่

1.3.1 กลุ่มผู้มีอำนาจหน้าที่วางนโยบาย มีการร่วมให้ความเห็นโดยผู้นำอันดับรองลงไปบ้าง แล้วมีการออกคำสั่งเพื่อดำเนินงานกันเป็นทอด ๆ ลงมา

1.3.2 สมาชิกทั้งหมดในกลุ่มร่วมกันวางนโยบายเกี่ยวกับกิจการงานต่าง ๆ ของกลุ่ม

1.3.3 ผู้นำวางนโยบายเพียงผู้เดียว

1.3.4 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3.5 ผู้นำทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม(Extern Group Representative) ในอันที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มในการติดต่อกับคนที่อยู่ภายนอกกลุ่ม

1.3.6 ผู้นำทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Controller of Internal Relation) โดยอาจจะนำตัวเองเข้าไปพัฒนาสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม หรืออาจจะเลือกบุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มไว้จำนวนหนึ่งรับนโยบายในการพัฒนาสัมพันธ์อีกทอดหนึ่ง

1.3.7 ผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่จะให้มีการลงโทษ และการให้รางวัล (Purvenyor of Rewards and Punishment) สิทธิดังกล่าวนี้ทำให้สามารถควบคุมกลุ่มได้ การให้รางวัลและลงโทษของผู้นำในทางการบริหารมักจะเป็นไปในรูปของการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรืออาจจะลงโทษโดยลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายให้ทำหน้าที่การงานที่ไม่ดี เป็นต้น

1.3.8 ผู้นำทำหน้าที่ขจัดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม (Orbitrator and Mediator)

2. หน้าที่รอง (Secondary Function)

2.1 ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง

2.2 ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of the Group) ผู้นำประเภทนี้ มักจะเป็นบุคคลที่ได้ดำรงตำแหน่งนี้เป็นเวลานาน ในขณะที่สมาชิกจะวนเวียนเข้าออกอยู่เป็นประจำ

2.3 ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบในเวลาที่มีสมาชิกในกลุ่มเกิดปัญหา หรือสมาชิกต้องการให้ช่วยตัดสินใจ

2.4 ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิกเป็นที่เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่าง ๆ และทุกคนเชื่อฟังเขา

2.5 ผู้นำที่มีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการจะเอาเยี่ยงอย่าง

2.6 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้รับบาปที่ผู้อื่นโยนความผิดให้อาจจะเนื่องมาจากสมาชิกในกลุ่มได้รับความบีบคั้นจากภายนอก แล้วนำมาระบายในกลุ่ม แสดงความคับข้องใจออกมา ในฐานะผู้นำต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับฟังพร้อมทั้งช่วยขจัดปัญหาเหล่านั้นด้วยทั้งนี้เพื่อความคงอยู่ต่อไปของกลุ่มนั่นเอง

James J. Cribbin (อ้างใน สมยศ นาวิกการ. 2540: 55-56) ได้จัดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำในด้านการจัดการไว้ 10 ประการคือ

1. วางแผน (Planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีการคิดไว้ล่วงหน้า ผู้ปฏิบัติก็จะกระทำในสิ่งที่ไม่คุ้มค่ากับเวลาและพลังงาน การวางแผนเป็นเรื่องของการคิดไว้ล่วงหน้าเพื่อควบคุมแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิผลมากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือการรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการวัสดุ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานมาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพยายามทำให้เกิดการสูญเปล่าน้อยที่สุด

3. การจัดคนบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำไม่ควรคิดเพียงแต่การทำงานไปวันหนึ่งเท่านั้น แต่จะต้องให้แน่ใจว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นด้วย

4. การวินิจฉัยสั่งงาน (Directing) ผู้นำต้องเป็นผู้ชี้ทิศทาง โดยการแบ่งอำนาจตามหน้าที่ที่จำเป็นด้วยการกำหนดให้บุคลากรทำงานเฉพาะอย่างกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะวัดหรือประเมินสัมฤทธิ์ผลของงาน

5. การประสานงาน (Co-ordinating) ผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อบุคลากรจะได้ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับการระดมความร่วมมือ (Participating) ผู้นำจะต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือกัน

6. โดยจัดสภาพการณ์การทำงานให้สัมพันธ์กับความต้องการของบุคลากร และสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

7. การควบคุม (Controlling) ผู้นำต้องใช้ความพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการป้อนกลับ (feedback) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรง รวดเร็ว ทันต่อการแก้ไข และให้รางวัลหรือพิจารณาลงโทษการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม แทนที่จะเป็นการพิจารณาแบบการเมืองหรือใจบุญสุนทานไป

8. การทบทวนและการประเมินผล (Reviewing and Evaluating) ผู้นำจะปฏิบัติงานกับบุคลากรไม่เพียงแต่เพื่อให้เป็นที่พอใจตามความต้องการของหน่วยงานเท่านั้น แต่ยังต้องช่วยให้บุคลากรมีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้น และเป็นบุคคลที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานอีกด้วย

9. การนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำบุคคล ด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ และทำด้วยเท่าที่ยอมรับ

10. การทำงานประมาณ (Budgeting) ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่าทำให้หน่วยงานเกิดความเป็นปึกแผ่นมั่นคงเพียงใด ได้รับผลตอบแทนจากการทุนเพียงใด การประเมินค่าประเมินได้จากสิ่งสำคัญ 4 ประการคือ การใช้เวลา ความคิด ความสามารถเฉพาะตัวและพฤติกรรม

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ล้วนเป็นหน้าที่ของผู้นำที่น่าสนใจทั้งสิ้น อาจสรุปได้ว่า หน้าที่ของผู้นำไม่ว่าจะเป็นผู้นำในวงการศึกษาหรือวงการอื่น ๆ ก็ดี ย่อมมีหน้าที่ที่สามารถสรุปได้อย่างน้อย 5 ข้อใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ต้องจำกัดความจุดมุ่งหมายต่าง ๆ และรักษาทิศทางของเป้าประสงค์ขององค์กรหรือของกลุ่ม
2. จัดหาแนวทางที่จะสามารถทำให้เป้าประสงค์บรรลุผล
3. จัดทำและรักษาโครงสร้างขององค์กรหรือของกลุ่ม
4. อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของกลุ่มและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
5. รักษาการปฏิบัติการของกลุ่ม และความพอใจของสมาชิก

หน้าที่ 5 ประการนี้สอดคล้องกับนักพฤติกรรมศาสตร์ที่เน้นในเรื่องพฤติกรรมของผู้นำ โดยพิจารณาที่การปฏิบัติงาน การมีปฏิริยาโต้ตอบและความพอใจของสมาชิกในกลุ่มที่ทำงาน การปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากจะมีการแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้วยังต้องมีการแบ่งส่วนปันส่วนงานที่จะต้องปฏิบัติออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยหรือผู้นำหน่วยเป็นผู้ที่รับผิดชอบงานตามลักษณะหน้าที่ของตนที่แตกต่างกัน (สมยศ นาวิการ. 2540: 61-62)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2522:29-30) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการ โดยกล่าวไว้ว่า ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำที่อยู่ในกลุ่มเผด็จการนั้น อาจจะมีบทบาทอย่างหนึ่ง และผู้นำที่อยู่ในกลุ่มประชาธิปไตยก็อาจจะมีบทบาทอีกอย่างหนึ่ง หรืออาจจะมีบทบาทที่มีความคล้ายคลึงกันอยู่บ้างเป็นบางกรณี บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทั้ง 14 ประการ ดังกล่าว ได้แก่

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มที่อยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานหรือในฐานะผู้ประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้ที่คอยควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รับผิดชอบดูแลนโยบายให้เป็นไปด้วยดี
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) ผู้นำส่วนมากจะเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ที่คอยตัดสินใจว่าบุคคลในกลุ่มของตน ผู้ใดควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้สิ่งใดมาประกอบเพื่อให้งานบรรลุตามความต้องการ ผู้นำเป็นผู้นำที่มีหน้าที่ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้น มีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่และมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนงานทั้งหมดคนอื่นจะรู้เฉพาะในส่วนที่เขารับผิดชอบ
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหมู่คณะ เป็นงานที่สำคัญที่ผู้นำมีสิทธิเลือกหรือกำหนดได้ด้วยตนเอง นโยบายมักจะมาจากผู้ที่มีตำแหน่งงานสูงกว่าผู้นำหรืออาจมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำก็ได้ แต่ไม่ว่านโยบายนั้นจะมาจากแหล่งใดก็ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดนโยบายด้วยตนเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาส่วนมาก เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญงานเกิดขึ้นก็มักจะหวังพึ่งผู้นำ ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องทำหน้าที่คล้ายผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเหล่านั้น แต่มิได้หมายความว่าผู้นำจะต้องรู้หมดทุกเรื่อง ในบางครั้งผู้นำจึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้นำด้วย

5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The Leader as External Group Representative) สมาชิกภายในกลุ่มย่อมไม่สามารถที่จะทำการติดต่อกับบุคคลภายนอกได้ในขณะเดียวกันพร้อม ๆ กัน จึงจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่กลุ่มเห็นว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มได้บุคคลดังกล่าวจึงกลายมาเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์แทนกลุ่มโดยติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกหน่วยงานของตน และคอยรับการติดต่อจากบุคคลภายนอกอื่น ๆ อีกด้วย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relation) ผู้นำมักจะต้องคอยดูแลเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่มความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนไม่สามารถมองข้าม ทั้งนี้เป็นเพราะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากรผู้นำที่ดีจึงต้องตระหนักถึงเรื่องนี้ เพราะถ้าไม่สามารถรักษา ความรู้สึกที่สมาชิกภายในกลุ่มมีความเข้าใจและสามัคคีกลมเกลียวกันไว้ให้ได้ ความรู้สึกแบ่งแยกก็อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกขณะ

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The Leader as Purvey of Reward and Punishment) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและโทษแก่ผู้อื่นจะกลายเป็นทรงอำนาจและเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษดังกล่าวอาจเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน การมอบหมายงานให้มากให้น้อย ให้งานที่ยากหรือง่ายก็ได้ทั้งสิ้น ซึ่งความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้ถ้าหากผู้นำมอบอำนาจประเภทนี้ให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป

8. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The Leader as Arbitrator and Mediator) ส่วนมากจะเป็นผู้นำที่ขึ้นในภาวะที่มีการขัดแย้งภายในองค์การหรือหน่วยงานซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหาย ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่คอยประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการไกล่เกลี่ยคู่กรณีให้มีความเข้าใจกัน

9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างอันดีงามของหน่วยงาน มักจะมีโอกาสกลายเป็นผู้นำของผู้อื่นได้โดยง่าย ทั้งนี้ เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรในหน่วยงานอยู่แล้วนั่นเอง

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม มีความสำคัญต่อการดำรงคงอยู่ของกลุ่ม แต่การที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คนหมู่มากมาอยู่รวมกันนั้นจะให้ความสามัคคีกันอยู่ตลอดย่อมเป็นเรื่องลำบาก แต่จะมีบางคนที่ได้รับการยกย่องจากกลุ่มคนทั้งหลายภายในกลุ่ม เป็นตัวแทนของเขาโดยจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าในโอกาสใด ๆ ก็ตาม ขณะเดียวกันบุคคลผู้นี้ก็รักและยึดกลุ่มเป็นสรณะของเขาด้วย บุคคลผู้นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม อำนาจของเขามิถึงสูงสุดเหนือจิตใจของคนทุกคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) หน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำที่อาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรืออาจจะรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนในกลุ่มนั้นกระทำ โดยเหตุดังกล่าวในบางโอกาสต่อมากลุ่มจึงมอบหมายให้มีอำนาจตัดสินใจระทำการใด ๆ แทนกลุ่มได้

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อและสร้างศรัทธาต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นแก่บุคคลที่แวดล้อมเขา บางครั้งอาจเป็นผู้กำหนดคุณธรรมประจำใจและกำหนดขนบธรรมเนียมที่ใช้ปฏิบัติภายในกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจจะเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใคร ๆ พากันนิยมและประพฤติปฏิบัติตาม ซึ่งต่อมาทำให้กลายเป็นอุดมคติที่เป็นทางการของกลุ่มไป

13. ผู้นำในฐานะบิดา (The Leader as Father Figure) ผู้นำชนิดนี้ จะวางตนเป็นผู้อาวุโสของกลุ่ม มีบุคลิกน่านับถือ เป็นบิดาของกลุ่ม จะว่ากล่าวดูดาใครก็ตามจะไม่มีใครถือโกรธ เพราะทุกคนทราบดีทั่วกันว่าเบื้องหลังการดูดาว่ากล่าวนั้นล้วนแล้วแต่เต็มไปด้วยความรัก ความหวังดีอยู่ด้วยเสมอไปผู้นำดังกล่าวจะเป็นที่พึ่งทางใจที่คอยช่วยเหลือแก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์

14. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ (The Leader as Scapegoat) ผู้นำชนิดนี้เป็น ความหวังของกลุ่มเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นผู้นำชนิดนี้จะถูกลงโทษหรือรับโทษนั้น ๆ แทนกลุ่ม โดยทั่ว ๆ ไปคนเราต่างก็ไม่ต้องมารับผิดชอบเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นแต่จะพากันขัดทอดความผิดให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งการขัดทอดเช่นนี้ ทำให้ผู้ที่ถูกขัดทอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมา เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้าย ๆ นั้น ผ่านพ้นไป ผู้คนก็จะพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาต้องรับเคราะห์กรรมแทนพวกตน แต่เพียงผู้เดียว

ในการเป็นผู้นำนั้นย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา กลวิธีและความชำนาญที่ใช้อยู่กับคนกลุ่มหนึ่งไม่อาจจะนำไปใช้กับกลุ่มคนอีกกลุ่มหนึ่งได้ และไม่มีผู้นำคนใดที่จะเป็นผู้นำของกลุ่มได้ตลอดเวลาแม้แต่จะเป็นบุคคลที่ทรงอำนาจหรือมีเกียรติที่สูงส่งทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้นำยังจะต้องมีเวลาที่ถูกลำถูกแนะนำถูกสั่งถูกตักเตือนถูกบังคับหรือถูกสอนดังนั้นคนทุกคนจึงมีโอกาสที่จะแสดงบทบาทผู้นำได้ในเวลาต่าง ๆ กัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำเป็นการแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำอันเป็นที่คาดหวังของผู้ตามเป็นที่ต้องการของกลุ่มซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัฒนธรรมที่ปฏิบัติกันอยู่ในสังคมนั้น ๆ ซึ่ง (Sanderson) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำมีหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป ดังต่อไปนี้ คือ

1. เป็นผู้แทนหรือผู้พูดแทน (Spokerman)
2. เป็นผู้ประสานหรือผู้สร้างความปรองดอง (Harmonizer)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้บริหาร (Executive)
5. เป็นผู้ให้การศึกษา (Educator)
6. เป็นสัญลักษณ์ของความมุ่งหมายและอุดมคติของกลุ่ม (ขวัญใจ อัจฉริยะกุล

และคณะ. 2533: 105 – 106)

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ว่า โดยทั่วไปผู้นำหรือหัวหน้างาน ควรมีหน้าที่ดังนี้ คือ

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้สูงสุด
3. เป็นผู้สอน แนะนำวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อประสานงานให้องค์การ
5. เป็นผู้สั่งงาน ควบคุม และตัดสินใจ (สมพงษ์ เกษมสิน 2516 : 402 – 403)

นักวิชาการบางคน เช่น Wall และ Hawkins ได้สอบถาม ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาจากหลายหน่วยงาน เช่น จากกองทัพบก ครู เป็นต้น ได้ ผลสรุปว่าส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นมีความต้องการที่จะให้ผู้นำของเขาทำหน้าที่และมีบทบาทหลายประการดังกล่าวต่อไปนี้ คือ

1. เป็นผู้บริหารที่ดี (Good Executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นตัวแทนของกลุ่ม (External Group)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Control of Internal Relationship)
7. เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveyer of Rewards and Punishments)
8. เป็นผู้ไกล่เกลี่ย ประนีประนอม (Arbitrator)
9. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Group Symbol)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Example)

11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)

12. เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน(สมพงษ์ เกษมสิน .2516 : 403)

ความคิดเห็นของ Kingsbury (1957 : 48 – 49) ซึ่งเขาได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

2. เป็นผู้ช่วยสร้างเสริมปริมาณและคุณภาพของงานได้ให้ผลสูงสุด

3. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

4. เป็นผู้สอน และแนะนำการทำงานให้ลูกน้อง

5. เป็นผู้สั่ง และควบคุมงาน

เมื่อพิจารณาดูให้ดีจะเห็นได้ว่าแนวคิดของคิงส์เบอรีคล้ายคลึงกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน มากอาจเรียกได้ว่าเป็นแนวคิดแบบเดียวกันทีเดียว

2.2.2 หน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับผู้จัดการของสถานประกอบการ

ผู้บริหารระดับผู้จัดการที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันทางหน้าที่งาน (Functions) และเทคนิค (Technics) เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิต การตลาด การเงิน วิศวกรรม ที่เป็นงานหลัก ๆ ทั้งหลายและงานสนับสนุนต่าง ๆ ที่เป็นงานเสริมงานหลัก คือ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บัญชี และประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลางนี้มีบทบาทหน้าที่สำคัญยิ่ง 3 ประการที่จะเป็น “หมุดเชื่อม” สำคัญที่จะทำให้เป้าหมายนโยบายกลยุทธ์ และแผนงานต่าง ๆ สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ นั่นคือ (ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 7-8)

1. การต้องเป็นคนแรกในการรับเอาแผนงานปฏิบัติที่คิดจากกรอบความคิดของการวางแผนกลยุทธ์ มาถ่ายทอดโดยสั่งการให้มีการนำไปปฏิบัติในระบบต่าง ๆ และในที่ทีมงานในบังคับบัญชาของตน

2. การต้องเป็นผู้ประสานการทำงาน ทั้งกับเพื่อนผู้บริหารระดับเดียวกันรอบข้าง และประสานงานกับผู้บริหารระดับรองลงไปที่เป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานตามที่ได้สั่งการในการสื่อสารทำความเข้าใจกับหัวหน้างานด้านล่างทั้งหลายจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งและในขณะเดียวกันการประสานการทำงานกับฝ่ายอื่นให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดร่วมกันไว้ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้สำเร็จได้ผลพร้อมกัน

3. การต้องเป็นผู้ควบคุมและติดตามผล คือ บทบาทหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนของหน่วยปฏิบัติที่มีผู้บริหารระดับต้นทั้งหลายเป็นผู้กำกับดูแลอยู่ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจ เมื่อเสร็จสิ้นตามเวลาแล้วทุกอย่างจะเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนที่กำหนดไว้ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะใช้วิธี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การติดตามผลการปฏิบัติงานโดยการติดตามข้อมูลและรายงานต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อการวางแผน และควบคุม

หน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารในการบริหารงานพบว่านักบริหารทุกคนของ สถานประกอบการจะทำงานบริหาร 4 หน้าที่ด้วยกัน คือ

1. การวางแผน ซึ่งต้องอาศัยความคิดที่เป็นเลิศให้สามารถมองเห็นแนวทางที่ดีที่สุด
2. การจัดองค์การซึ่งต้องอาศัยความสามารถที่จะเข้าใจถึงลักษณะและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรเพื่อใช้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถวัดระเบียบสิ่งของเหล่านี้ให้เป็นระบบงานที่ดี ให้สะดวกแก่ผู้ปฏิบัติที่จะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม คือหน้าที่อีก 3 ประการ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของคนและพฤติกรรมบุคคล เพื่อนำมาใช้คัดเลือกให้ได้คนดี มีความสามารถตรงกับงานรู้จักปกครองบังคับบัญชาให้เกิดความจงรักภักดีและสามารถกำกับควบคุมให้คนปฏิบัติและแก้ไขปัญหาการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ มีคุณภาพและได้ครบตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
4. การปฏิบัติงานผู้จัดการใช้เวลาบริหาร 90% ต่องานปฏิบัติ 10% แต่ระดับ หัวหน้างานเบื้องต้นใช้เวลาทำงานปฏิบัติถึง 60% แต่นักบริหารจะต้องมีการวางแผน ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถจากตัวผู้บริหารเอง คือ การรู้จักคิด และวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังดำเนินการอยู่ และที่กำลังจะทำต่อไป และการตกลงใจกำหนดแผนงานที่จะทำต่อไปนี้ คือ การ ตัดสินใจของนักบริหาร (ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 13-15)

การพิจารณาเกี่ยวกับความรับผิดชอบของหน่วยงาน ในสถานประกอบการควรมีมากน้อยเพียงใดและอย่างไรนั้น จะใช้วิธีพิจารณา ระดับของการตระหนักถึงปัญหาทางสังคม (Social Responsiveness) หรือระดับความมากน้อยในการตระหนักถึงพันธะข้อผูกพันขององค์การที่พึงมีต่อสังคมโดยอาศัยจากแนวคิดที่แตกต่างกันทั้งสองทาง คือ Mittor Friednan (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์. 2540:47) ที่ถือว่า ธุระไม่ใช่ หรือธุรกิจไม่จำเป็นต้องเสนอตัวออกมารับผิดชอบต่อ ส่วน Keith Davis(ธงชัย สันติวงษ์ . 2540 :48) ถือว่า ใครก่อใครก็แก้ ธุรกิจต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากเป็นผู้มีอำนาจ และใช้อำนาจในทางสังคม ซึ่งส่งผลกระทบทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ รูปแบบของการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถจำแนกได้ 3 แบบ คือ

1. การรับผิดชอบต่อสังคมตามข้อผูกพัน (Social Obligation Approach) หรือการรับผิดชอบต่อเฉพาะเท่าที่เป็นขั้นต่ำสุดตามบังคับของกฎหมายเท่านั้น กิจกรรมที่มีแนวคิดแบบนี้จะเสียสละทรัพยากรขององค์การเฉพาะเพียงเท่าที่กฎหมายบังคับให้ต้องทำเท่านั้น แต่การจะหวังให้มีการเสียสละโดยสมัครใจเพื่อเข้าช่วยแก้ไขปัญหาสังคมนั้น เชื่อได้เลยว่า ไม่มีทางจะเกิดขึ้นได้เลย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility Approach) คือการยอมรับว่า ธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อทั้งสองทางคู่กัน คือ การทำกำไรทางเศรษฐกิจ และการรับผิดชอบต่อสังคม ในแง่ของความรับผิดชอบต่อในทางเศรษฐกิจนั้นคือ การมุ่งกำไร และเพิ่มส่วนทุนของผู้ถือหุ้นส่วนทุนของผู้ถือหุ้นให้สูงขึ้น ส่วนอีกทางหนึ่งคือ ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งหมายถึง การมุ่งสนใจต่อปัญหาทางสังคมที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนั้น แต่ขอบเขตการเข้าไปช่วยแก้ปัญหาทางสังคมนี้จะถูกจำกัด โดยจะมีเฉพาะภายในกรอบที่จะไม่ทำให้องค์การต้องสูญเสียประโยชน์ทางเศรษฐกิจจนเกิดความเสียหายขึ้น

ตามรูปแบบนี้ องค์กรจะยอมรับในบทบาทของกลุ่มต่าง ๆ ที่ทำกิจกรรมในทางสังคม อาจเข้าไปสนับสนุนโดยตรง พร้อมกับการส่งเสริมให้ทั้งผู้บริหาร และพนักงานของตนออกไปร่วมมีบทบาทช่วยสังคมในทำนองเดียวกันด้วย การแก้ปัญหาสังคมตามรูปแบบนี้ กระทำโดยการเข้าไปปฏิบัติตอบ เพื่อให้เกิดการปัญหาไปในตัวพร้อมกันตลอดเวลา

3. การระมัดระวังต่อปัญหาในทางสังคม (Social Responsiveness Approach) โดยเน้นว่าธุรกิจมิใช่จะมีความรับผิดชอบต่อในทางเศรษฐกิจและทางสังคมคู่กันเท่านั้น แต่จะต้องมองการณ์ไกลออกไป โดยคาดหมายถึงปัญหาในทางสังคมที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตไว้ล่วงหน้า และอุทิศทรัพยากรขององค์กรเพื่อช่วยแก้ไขปัญหานั้นที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย วิธีการลักษณะแบบนี้ จะเป็นการกระทำแบบ “กันไว้ดีกว่าแก้” โดยคาดหมายปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วรีบเข้าไปลงมือแก้ไขในทันทีทันใดตั้งแต่เดี๋ยวนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 48)

2.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

Murray G. Ross and Charles E. Hendry (1958 : 100) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน (Leadership as Trait with in Individual Leader) สมัยก่อนเชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Leader were born, not made) สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้นเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กักลุ่ม (Leadership as a function of the Group) ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคลแต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ทักษะสติ ความต้องการส่วนตัวติดตัวมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัวเพื่อที่แต่ละบุคคลและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกันทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมทัศนคติความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a Function of the Situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือขององค์การนั้น ๆ

Redney W. Napier and Matti K. Gershenfeld(1973:136-137) กล่าวว่า แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมีอยู่ 4 ประการคือ

1. Leadership as Trait ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรมเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

2. Leadership as Position ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องมาจากตำแหน่งหน้าที่ การงาน การทำงานในตำแหน่งใดย่อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

3. Leadership as Situation ความเป็นผู้นำที่ได้มาเนื่องจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้นบางสถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้วก็จะกลายเป็นผู้นำได้

4. Leadership as Functional Roles of Members พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ฉะนั้นการที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับว่าพฤติกรรมของกลุ่มเป็นแบบใด

Stogdill (1974 : 91) ทำการรวบรวมจากผลการศึกษาวิจัยของคนอื่น ๆ นับร้อย ๆ เรื่อง และได้นำมาจำแนกเป็นกลุ่ม ๆ ไว้เป็นการสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎีคือ

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great man Theories) ทฤษฎีนี้เหมือนกับทฤษฎีที่ว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory of Leadership) ที่เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่กำเนิด

2. ทฤษฎีสถานการณ์แวดล้อม (Environment Theories) เชื่อว่า ลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากสภาวะแวดล้อม เวลา สถานที่ และโอกาส

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal Situation Theories) มีความเชื่อว่า ความเป็นผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมแล้ว ความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความฉลาด ความสามารถ รวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบสามประการ คือ การกระทำ (Action) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และความรู้สึก (Sentiment) โดยเชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์และมีการควบคุมทางเจตคติที่ดีเหมาะสมกับสถานการณ์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic Theories) เชื่อว่า ผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติมนุษยว่า มีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละคนในกลุ่มมีความนึกคิดและต้องการอะไร หากผู้ที่เป็นผู้นำ เข้าใจและสามารถสนองความต้องการเหล่านั้น จะสามารถทำให้กลายเป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง

6. ทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) เชื่อว่า ลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่าการที่ตนให้อะไรมาแก่ผู้อื่น ย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือดีกว่า
ลูเมธ เดียววิเศษ (2522 : 51-53) อธิบายว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำแนกได้ 5 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้มีมาตั้งแต่โบราณกาล สมัยนั้นมนุษย์เรามีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะตระกูลและสืบเชื้อสายกันได้ ตามแนวความคิดนี้เชื่อกันว่าบุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นของที่มีมาแต่กำเนิดและคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำด้วย

2. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณสมบัติเหล่านี้อาจจะมีความมาแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรมหรืออาจได้มาจากประสบการณ์ก็ได้

3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (Personal - Situation Theory) ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำโดยเน้นเฉพาะตัวผู้นำเพียงอย่างเดียวนั้นเป็นการศึกษาที่ไม่สมบูรณ์ ควรจะได้มีการศึกษาถึงสถานการณ์แวดล้อมด้วย เพราะการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ ยิ่งไปกว่านั้นการวิเคราะห์การเป็นผู้นำให้ลึกซึ้งจะต้องดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสองประการคือ คุณลักษณะของผู้นำและเหตุการณ์ที่เผชิญหน้าของกลุ่มผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเขามีลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ เหตุการณ์อย่างหนึ่งอาจต้องการผู้นำแบบหนึ่งเมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงการเป็นผู้นำของเขาก็ย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction Expectation Theory) แนวคิดตามทฤษฎีนี้กล่าวว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่ม องค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่มมี 3 ประการ คือ

4.1 อำนาจตามตำแหน่ง

4.2 ภารกิจของกลุ่ม

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory) ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญที่ตัวบุคคลคือเน้นตัวมนุษยและสร้างหลักการ โดยอาศัยธรรมชาติของมนุษย์เป็นเกณฑ์ นักทฤษฎีกลุ่มนี้มองเห็นว่าผู้นำของกลุ่มจะต้องมีแนวคิด ดังนี้

5.1 เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักความอิสระ มีความต้องการความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน

5.2 เมื่อมนุษย์ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือองค์การธรรมชาติขององค์การย่อมจะต้องมีการควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อยภารกิจของผู้นำ คือ จัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือส่งเสริมบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มที่และพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และในขณะเดียวกันก็ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยลักษณะเป็นสากล (Universal Trait) ซึ่งสามารถนำไปใช้บังคับผู้นำได้โดยทั่วไป Ralph Stogdill ได้เป็นผู้หนึ่งที่ได้นำการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ และได้รวบรวมเกี่ยวกับลักษณะของความเป็นผู้นำออกเป็น 6 ประเภท คือ (จุมพล นิมพานิช . 2529 : 98-99)

1. คุณลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะ ท่าทาง ส่วนสูงและน้ำหนัก
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ ภูมิหลังทางเศรษฐกิจสังคม (Social Economic Background) ของผู้นำ เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเข้าสู่วิชาชีพ เป็นต้น
3. สถิติปัญญาความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ สถิติปัญญา ความรู้ ความสามารถที่ผู้นำมีอยู่
4. บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลิกภาพของผู้นำ เช่น มี ความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task Related Characteristics) ได้แก่ คุณลักษณะที่มีความต้องการความสำเร็จ และความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น
6. ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ คุณลักษณะของการเป็นผู้ที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น เป็นผู้ที่ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยดี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522.48-51) กล่าวว่า สำหรับทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำมีมากมายหลายทฤษฎี และรู้จักกันกว้างขวางได้แก่ทฤษฎีต่อไปนี้ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory of Leadership)
2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational of Contingency Theory)
3. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Personal Behavior Theory)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนทฤษฎีผู้นำซึ่งเป็นทฤษฎีย่อย ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสภาพแวดล้อม (Environmental Theory) ทฤษฎีผู้นำเชิงแนวทาง-เป้าหมาย (Path Goal Leadership Theory) และทฤษฎีผู้นำตามวงจรชีวิต (Life Cycle Theory of Leadership) เป็นต้น ซึ่งในที่นี้ ผู้วิจัยขอล่าวรายละเอียดเฉพาะทฤษฎีที่สำคัญสามทฤษฎีแรก ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำโดยพิจารณาถึงคุณลักษณะ (Trait) ของผู้นำทั้งทางกายภาพและจิตใจ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำเป็นความหมายของนักจิตวิทยา และนักวิจัยที่ทำการศึกษารายละเอียดอย่างเป็นระบบ เพื่อศึกษาถึงลักษณะผู้นำที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้เป็น ปัจจัยในการสร้างอำนาจและอิทธิพลเหนือจิตใจของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ ผู้นำต้องการ

ในการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำนักวิจัยได้ใช้วิธีการสองอย่างคือ (มยุรี รัชชีสมบัติศิริ. 2530 : 13) 1. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ 2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ การศึกษาส่วนใหญ่ใช้วิธีการแรก ทั้งนี้เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะเป็นสากล (Universal Trait) ซึ่งสามารถนำไปใช้กับผู้นำได้โดยทั่วไป แต่ก็ไม่สามารถค้นหาได้ ดังที่ Gouldner (1966 : 23) ได้สรุปว่าการศึกษาดังกล่าวยังไม่มีความชัดเจนในสิ่งที่เรียกว่าคุณลักษณะผู้นำที่เป็นสากล เช่นเดียวกัน Vroom (1988 : 227) กล่าวว่า การศึกษา เพื่อค้นคว้านหาคุณลักษณะของผู้นำไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่อาจชี้ให้เห็น คุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำหรือผู้บริหารกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน และแน่นอน ซึ่ง Reddin (1970 : 204) ได้สรุปว่าแนวการศึกษา ผู้นำโดยการค้นหาคุณลักษณะ ของผู้นำมีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุก สถานการณ์ได้

ส่วนการศึกษาแบบที่สองไม่มากนัก ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวก็ประสบความสำเร็จเพราะ ไม่สามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จเช่นกัน การศึกษาในขอบเขต ดังกล่าวพบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะอย่าง แต่ขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการบังคับบัญชาและขึ้นอยู่กับว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความเหมาะสมกับ สถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่เพียงใด

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

สาระสำคัญของทฤษฎีนี้ก็คือ แนวความคิดที่ว่าคนที่ผู้นำคนใดจะแสดงภาวะผู้นำ หรือ พฤติกรรมผู้นำอย่างไรนั้นมีปัจจัยหลายประการ และเห็นว่าปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ สถานการณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นักทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์หรือที่เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับสถานการณ์ (อุทัย หิรัญโต. 2530 : 11) เช่น

1. เคส (Case) กล่าวว่าองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ ได้แก่

- 1.1 บุคลิกลักษณะของตัวผู้นำเอง
- 1.2 ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกภายในกลุ่ม
- 1.3 เหตุการณ์หรือปัญหาที่เผชิญหน้ากลุ่มอยู่

2. Don Hellriegel and Slocum(1974:374) กล่าวว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำมี 3 ส่วนคือ

- 2.1 สถานการณ์
- 2.2 กลุ่มคน
- 2.3 ค่านิยมส่วนตัวของผู้บริหาร

3. Tannenbaum and Schmidt. (1966:403) ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบเป็นผู้นำมีหลายประการ ได้แก่

- 3.1 แรงกดดันจากผู้บริหารระดับเหนือ
- 3.2 แรงกดดันจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.3 แรงกดดันจากสถานการณ์

นอกจากนั้นยังเห็นว่าลักษณะของปัญหาและแรงกดดันของเวลาที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดแบบผู้นำของผู้บริหารอีกด้วย

4. Fiedler ได้ใช้เวลาประมาณ 15 ปีที่ทำการศึกษาค้นคว้าต่าง ๆ โดยการวิจัยเรื่องที่เกี่ยวข้องมากกว่า 50 เรื่อง แล้วสรุปว่าไม่ว่าหัวหน้าของแบบมุ่งงานหรือ มุ่งสัมพันธ์ภาพก็เป็นหัวหน้างานที่ดีได้ ข้อสำคัญต้องนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพราะแต่ละแบบจะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ย่อมเป็นไปได้ พิตเลอร์จึงได้สร้าง แบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น โดยชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ซึ่งมีอิทธิพล ต่อการมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ (อรุณ รักธรรม. 2527 : 243 – 244) ได้แก่

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความภักดีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีอย่างน้อยเพียงใด

4.2 โครงสร้างของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อาทิ ความแน่นอนชัดเจนของงาน

4.3 อำนาจตำแหน่งหน้าที่ อาทิ การอำนวยความสะดวก การให้ทุนให้โทษ การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

พิตเลอร์เห็นว่าลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่ออำนาจและประสิทธิภาพของผู้นำ เขาเห็นว่าถ้าหากผู้นำสามารถเข้ากันได้ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้มาแล้ว ผู้นำจะไม่ต้องใช้อำนาจในตำแหน่งเลย ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่วางใจผู้นำแล้ว ผู้นำจะต้องใช้ความเป็นผู้นำให้น้อยลง และจะต้องอาศัยการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ของตนจึงจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้

5. Vroom and Yetton เห็นว่า การที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะแสดงแบบผู้นำออกมาอย่างไรนั้น จะเห็นไปภายใต้สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้โดยกำหนดจากความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา วรูมและเยตตันได้ร่วมกันสร้างแบบจำลองเรียกว่าแบบจำลองวรูม – เยตตัน (Vroom – Yetton Model) ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับของแทนเนบวมและชมิตท์

แบบผู้นำของ Vroom and Yetton แบ่งเป็น 5 แบบคือ 1. ผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเอง 2. ผู้นำได้รับข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจ โดยอาจบอกหรือไม่บอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงลักษณะของปัญหาก็ได้ 3. ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคลโดยผู้นำขอคำแนะนำก่อนการตัดสินใจ 4. ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นกลุ่มรวบรวมความคิดเห็นแล้วจึงตัดสินใจ 5. ผู้นำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการแก้ปัญหาโดยให้มีการอภิปราย และให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะปฏิบัติ (อรุณ รัชธรรม. 2527 : 35)

ทฤษฎีผู้นำแบบพฤติกรรมผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนับว่าเป็นทฤษฎีผู้นำที่รู้จักกันแพร่หลายที่สุด และเป็นทฤษฎีที่มีผู้ให้ความสนใจศึกษากันมากที่สุด การศึกษาผู้นำตามทฤษฎีแรก ๆ คือ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำนั้นไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะในที่สุดก็ไม่อาจหาคุณลักษณะผู้นำที่เป็นสากลให้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปได้ สำหรับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ก็เป็นการมองว่าการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมออกไปนั้นเกิดจากปัจจัยด้านใดบ้าง ซึ่งก็เห็นว่าปัจจัยหนึ่งที่สำคัญก็คือสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ก็ศึกษาในเรื่องพฤติกรรมผู้นำนั่นเอง ต่างกันตรงที่ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ศึกษาถึงเหตุที่ทำให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมต่างกัน ซึ่งเป็นการศึกษาที่เหตุ ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำได้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไรในที่สุด ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญอาจกล่าวตามลำดับได้ดังนี้

1. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ ทฤษฎีนี้กล่าวได้ว่าเป็นทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่เก่าแก่ที่สุดทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งมีผู้กล่าวถึงตั้งแต่ปี ค.ศ.1939 Lewin Lippit และ White ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและแบ่งพฤติกรรมผู้นำโดยอาศัยลักษณะการใช้อำนาจได้ 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตาริปไตย (Autocratic Leadership) ผู้นำจะเป็นผู้ถือตนเองเป็นสำคัญ ใช้อำนาจในการตัดสินใจใด ๆ ด้วยตนเองแต่เพียงคนเดียว รู้ข้อเท็จจริงคนเดียว ไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 ผู้นำแบบเสรีหรือแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบายตามที่ลูกน้องต้องการ โดยผู้บริหารไม่ใช้อำนาจในการตัดสินใจใด ๆ ไม่มีความคิดริเริ่ม และไม่คำนึงถึงว่าการกระทำของลูกน้องจะมีผลต่อองค์การอย่างไร

1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เป็นผู้นำที่ไม่นิยมการตัดสินใจคนเดียว ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ปล่อยให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบายตามที่แต่ละคนต้องการ ตรงกันข้ามผู้นำประเภทนี้จะเปิดโอกาสให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การหรือของหน่วยงาน

3. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่มีสาระว่าพฤติกรรมผู้นำเปลี่ยนแปลงเลื่อนไหลไปตามแรงกดดันของปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ แรงกดดันจากผู้บริหารระดับเหนือ แรงกดดันจากผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ที่กำลังเผชิญหน้าอยู่ แทนเนบวมและซมิตท์ ได้กำหนดพฤติกรรมผู้นำจากสัดส่วนของการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากับของเขตของความมีอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ก็เป็นการมองว่า การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมออกไปนั้นเกิดจากปัจจัยด้านใดบ้าง การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารเป็นหลัก จึงมีผู้วิจัยกันอย่างกว้างขวางและทำให้เกิดทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นมา อธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน และที่นับว่าสำคัญคือ

1. ผู้นำที่เน้นงานเป็นหลัก (Job Centered Leadership Type) หรือเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (Employee-Centered Leadership Type) จากการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่ากลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพทางการผลิตมากที่สุด มีผู้นำให้ความสำคัญกับคน แทนที่จะเป็นผู้นำให้ความสำคัญกับงาน (Reddin .1977 : 5-7)

1.1 ผู้นำแบบทฤษฎีการมุ่งงานกับมุ่งคน ที่มหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐ Ohio กลุ่มนักวิชาการได้ศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำและผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยได้มิติตามความเป็นผู้นำ 2 มิติคือ

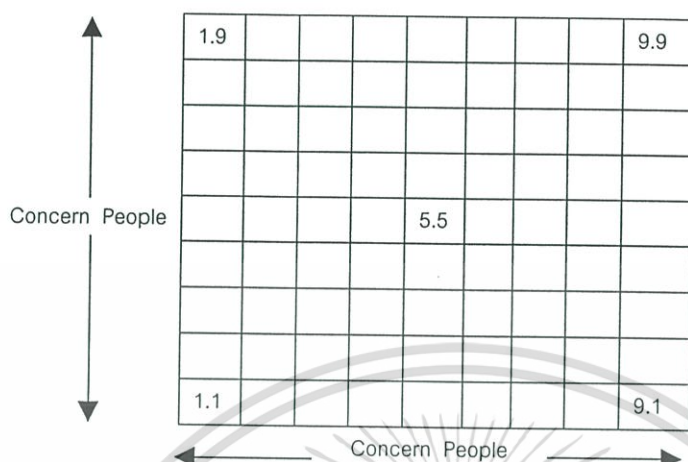
1.1.1 มิติที่มุ่งตัวคน (Consideration Dimension)

1.1.2 มิติที่มุ่งงาน (Initiation Structure Dimension) ผลงานวิจัยตอนแรกพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง คือ แบบมุ่งคนมุ่งงานสูง แต่ต่อมา ปรากฏว่าผลที่แสดงออกมาไม่มีแบบความเป็นผู้นำใดที่ปรากฏออกมาดีที่สุด

2. ผู้นำแบบตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) Robert R. Blake & Jane S. Mouton เป็นผู้นำเสนอทฤษฎีนี้ซึ่งสืบเนื่องมาจาก ผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมซึ่งผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แสดงออก Blake & Mouton ได้เสนอว่า รูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถจะจัดทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยง 2 มิติ (Two Dimensional Grid) ได้คือ (อรุณ วัชรธรรม.2527:341)



ภาพที่ 2.1 ตารางข่ายการบริหารงานตามทฤษฎีข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน

- 2.1 มิติที่ผู้นำให้ความสำคัญกับคน (Concern for people)
- 2.2 มิติที่ผู้นำให้ความสำคัญเกี่ยวกับผลผลิต (Concern for Production)
3. ผู้นำการบริหารแบบสามมิติ (Three-Dimensional Theory)

รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำนี้ Reddin เป็นผู้เสนอขึ้นมาโดยได้รวมตาข่ายการบริหารของ Blake และ Mouton และทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler เข้าด้วยกัน และได้เพิ่มมิติด้านความมีประสิทธิภาพอีกมิติหนึ่ง รวมเป็น 3 มิติ คือ

- 3.1 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน (People-Oriented Dimension)
- 3.2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Task-Oriented Dimension)
- 3.3 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effectiveness Dimension)

ตามแนวความคิดของ Reddin แบ่งลักษณะภาวะผู้นำออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ภาวะผู้นำแบบไร้ประสิทธิภาพ (Ineffective Leadership Style)
2. ภาวะผู้นำแบบพื้นฐาน (Basic Leadership Style)
3. ภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Leadership Style)

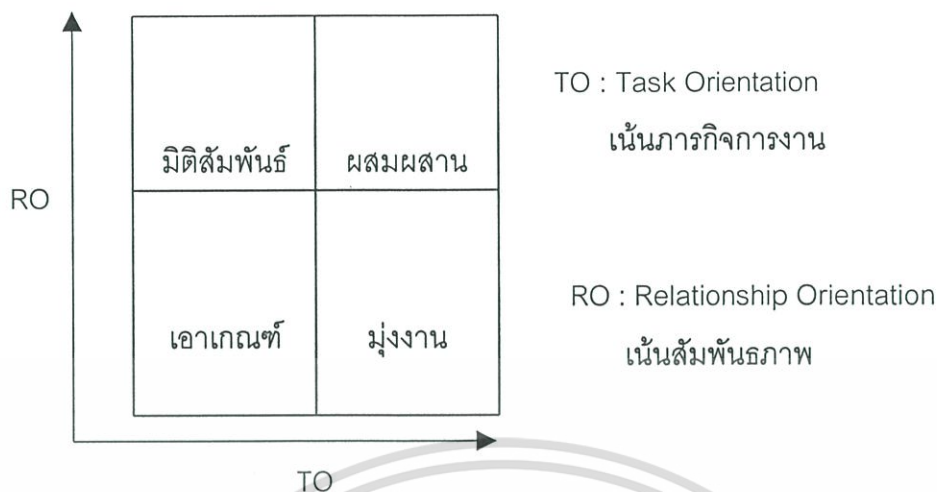
ทฤษฎีผู้นำสองมิติ (Two-Dimension Theory) แม้ว่าการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับผู้นำจะได้กระทำกันอย่างเป็นทางการมากมาย ผู้มีชื่อเสียงทางด้านนี้มีหลายท่าน เช่น Barnard, Davis, Simon, Fiedler, Mayo, Roethlisberger, Dickson, Gardner, รวมทั้งคณะของสถาบันวิสตัดอกแห่งกรุงลอนดอน (Tavistock Institute of London) ซึ่งท่านเหล่านี้มุ่ง ความสนใจในการศึกษาค้นคว้าภาวะผู้นำและมนุษย์สัมพันธ์ในทางธุรกิจและอุตสาหกรรม ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เช่น Hemphil, Thelen, Rogers, Canbtor, Festinger, และ French ให้ความสนใจทางด้านการเปลี่ยนแปลงสังคมและภาวะผู้นำในชุมชน แต่อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่าการศึกษเกี่ยวกับผู้นำหรือภาวะผู้นำในชุมชนอย่างกว้างขวาง และเข้มงวดจริงจังที่สุด ได้แก่ การศึกษาภายใต้การนำของแคโรล ชาร์เทิล (Carroll Shartle) แห่งรัฐโอไฮโอ ในปลายทศวรรษที่ 1940 ต่อเนื่องจนถึงต้นทศวรรษที่ 1950 และได้พิมพ์เผยแพร่ในปี 1945 โดยสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) การค้นพบที่สำคัญจากการวิจัยซึ่งใช้จ่ายเงินไปเป็นจำนวนมากกว่า 500,000 เหรียญดอลลาร์ในครั้งนั้น ได้แก่ การค้นพบว่า พฤติกรรมผู้นำหรือภาวะผู้นำอาจแยกออกเป็น 2 องค์ประกอบอิสระหรือ 2 มิติ มิติแรก คือ มิติการงาน (Intitating Structure) ส่วนมิติที่สองคือมิติสัมพันธภาพ (Consideration)

มิติแรก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน และการจัดองค์การในการทำงาน พฤติกรรมของผู้บริหารหรือหัวหน้างานตามมิตินี้ ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่มผู้ร่วมงานเพื่อเสริมสร้างให้เกิดรูปแบบการจัดองค์การที่สมบูรณ์เหมาะสม การหาช่องทางในการติดต่อทำความเข้าใจระหว่างบุคคลในหน่วยงาน

มิติที่สอง เป็นเรื่องของการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน พฤติกรรมของผู้นำหรือหัวหน้างานตามมิตินี้ ได้แก่ การแสดงถึงมิตรไมตรี ความไว้วางใจกันและกัน การยกย่องนับถือกัน ตลอดจนความสัมพันธ์อันอบอุ่นที่ปรากฏระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ไม่มุ่งทำงานและคนหรือไม่ปรากฏว่ามีลักษณะโดดเด่นจากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนี้ ซึ่งนำเสนอได้โดยใช้สี่เหลี่ยมสี่รูป (Quadranta) บนแกนสมมุติฐานที่ตั้งไว้เดิมทั้งสองแกนคือ แกนมุ่งงาน (Initiation Structure) และแกนมุ่งสัมพันธภาพ (Consideration) ดังปรากฏในภาพที่ 2.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.2 แบบพื้นฐานการเป็นผู้นำ

2.2.4 ทฤษฎีสามมติของ Reddin

ทฤษฎีสามมติของ Reddin เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวทฤษฎีสถานการณ์ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและมีแบบพฤติกรรมผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแบบพฤติกรรมผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบพฤติกรรมผู้นำไปตามกาลเวลา สถานการณ์ สภาพแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ มิติทั้ง 3 ของ Reddin นั้น ได้แก่ มุ่งงาน หรือ กิจสัมพันธ์ มุ่งสัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยาเพื่อหาทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุดและได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก มุ่งแต่งงาน ผู้นำแบบนี้จะบริหารงานโดยมุ่งแต่ความสำเร็จของงานไม่คำนึงถึงความรู้สึกด้านจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ประการสอง มุ่งมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำแบบนี้จะบริหารงานที่ให้ความสำคัญต่อการงานกับการให้ความสำคัญต่อมนุษยสัมพันธ์จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญแต่งงานอย่างเดียวไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจให้ความสำคัญเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากเกินไปจนไม่สนใจเรื่องงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและตามทฤษฎีของ Reddin (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.2522:74)ได้แบ่งลักษณะผู้นำทางการบริหารออกเป็น 4 แบบ คือ (กิติ ตยัคคานนท์. 2534: 45-46)

1. แบบเอาgebnท์ ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง อนุรักษ์นิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่วางไว้ มักจะมองหาว่ามีกฎระเบียบอะไรที่ต้งไว้เพื่อจะทำได้ถูกต้องไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น จะให้ความสำคัญ
- ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านคนและงานน้อย ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

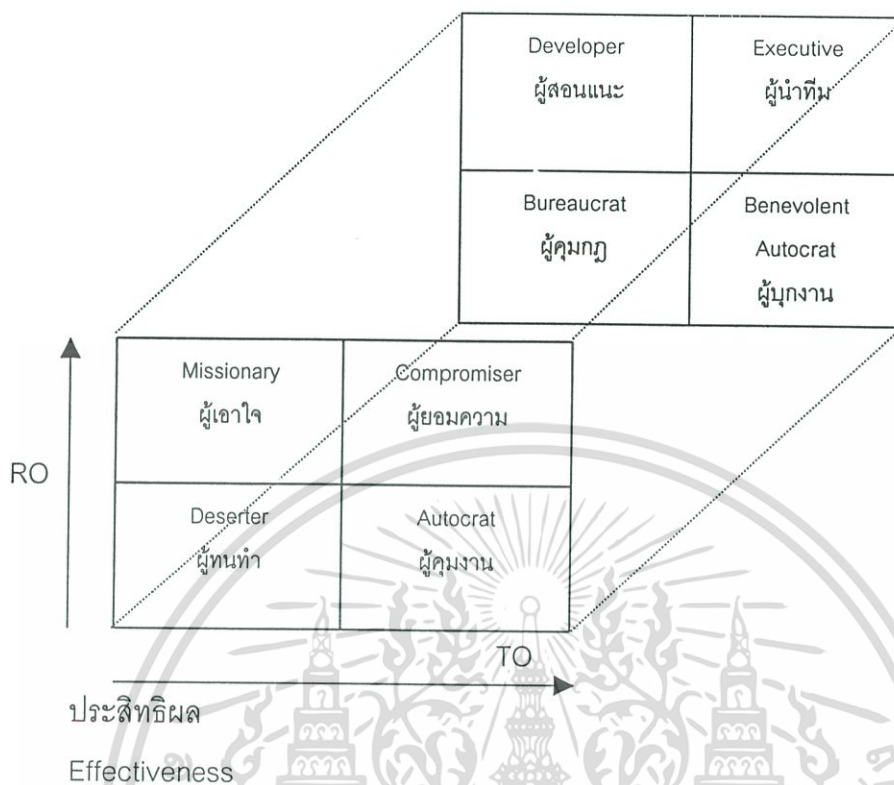
2. แบบสัมพันธ์ ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องคน แต่ให้ความสำคัญน้อยในเรื่องงานจะเน้นการพัฒนาบุคคลเป็นกันเอง ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่นง่าย ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย และความมั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบเอางาน ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้มุ่งมั่นจะเอาอะไรจะต้องเอาให้ได้ ถ้าทำก้าวร้าว มีความมั่นใจในตนเองมาก ขยันปฏิบัติงาน ชอบริเริ่มสร้างสรรค์ และมักจะกำหนดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล เน้นงานสูง

4. แบบประสาน ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่สามารถจะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวมผู้ปฏิบัติงาน กับองค์การให้เข้ากันต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม สนใจเทคนิคการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ตามทฤษฎีสามมติของReddinนี้ถือว่าไม่มีผู้นำทางการบริหารใดมีแบบพฤติกรรมผู้นำแบบหนึ่งแบบใดโดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ แบบรวมกันอยู่ในแต่ละบุคคล ซึ่งบางคนอาจจะมีหลายแบบในตนเอง แต่บางคนอาจมีแบบเดียว บางคนอาจยึดมั่นในแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา บางคนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้บริหารงานของผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงาน และสถานการณ์ในการทำงานว่ามีความต้องการแบบพฤติกรรมผู้นำตรงกันหรือไม่ ดังนั้นตามลักษณะของแม่แบบซึ่งแบ่งออกได้ 4 แบบสามารถแบ่งออกได้อีกว่าในแต่ละแบบจะเป็นแบบที่มีลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ซึ่งในแต่ละแบบจึงสามารถแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำได้อีก 2 แบบ รวมเป็น 8 แบบ ดังภาพที่ 2.3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีการเป็นผู้นำตามมิติของ Reddin

ในการบริหารงานให้มีประสิทธิผลจะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ นอกเหนือจากตัวผู้นำในการบริหารเองแล้ว การเข้ากันได้ระหว่างตัวผู้นำกับผู้บริหารในระดับรองลงไป และลักษณะการบริหารก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน

Reddin (1970:88) ได้กล่าวว่า นักบริหารควรจะคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการคือ

1. องค์การ (Organization)
2. เทคโนโลยีในการทำงาน (Technology)
3. ผู้บังคับบัญชา (Superior)
4. ผู้ร่วมงาน (Co-workers)
5. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)

องค์การ (Organization) หมายถึง ปรัชญาของการทำงานในลักษณะที่องค์การต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมแบบหนึ่งแบบใด ทั้งนี้ย่อมเกี่ยวข้องไปถึงวัฒนธรรมบรรยากาศการทำงานและค่านิยมด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เทคโนโลยีในการทำงาน (Technology) หมายถึง วิธีการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพผลในสถานการณ์หนึ่ง ๆ อาจต้องการวิธีการทำงานที่แตกต่างกันไป

ผู้บังคับบัญชา (Superior) คือ ผู้ที่มีฐานะสูงขึ้นไปมีอำนาจในการบริหารและสั่งงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) คือ ผู้ที่มีฐานะในหน้าที่การงานต่ำกว่า และผู้บริหารมีอำนาจสั่งการและรับผิดชอบในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ

ผู้ร่วมงาน (Co-workers) คือ ผู้ที่ทำงานร่วมกันโดยปกติมักจะมีฐานะทัดเทียมกัน

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ดังกล่าว จะเป็นสิ่งกำหนดแบบการบริหารของนักบริหารว่าจะเป็นในลักษณะใด ตามทฤษฎีสถิตินิยมที่นักบริหารจะมีลักษณะเป็นผู้ทำ (Active) มากกว่าจะเป็นผู้ถูกทำ (Passive) และเชื่อว่างานที่ผู้บริหารทำออกมานั้นจะเป็นตัวคุมสถานการณ์ (Job to Control the Situation)

Reddin ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำ 8 แบบ และใน 8 แบบนี้เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพน้อย 4 แบบและเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ มีดังต่อไปนี้

1. แบบผู้หนีทำ (Deserter) คือ ผู้นำแบบนี้เป็นแบบที่ขาดความสนใจในด้านที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงานตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานข้อเสียไม่ใช่เป็นเพียงการขาดความสนใจเท่านั้น แต่ยังมีผลไปถึงทัศนคติการทำงานของเขาอีกด้วย

2. แบบผู้เอาใจ (Missionary) คือ ลักษณะของหัวหน้างานหรือผู้บริหารชนิดคนใจบุญนี้เป็นผู้ที่มีจิตใจเมตตาคำนึงถึงแต่สัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใดแต่ที่นับว่าเป็นข้อเสียเพราะเขาปรารถนาที่จะเป็นคนดีจนกระทั่งไม่กล้าโต้แย้งคัดค้านการกระทำใด

3. แบบผู้คุมงาน (Autocrat) คือ ลักษณะหัวหน้าหรือผู้บริหารแบบนี้เป็นผู้ดำเนินงานมุ่งแต่ภาพกิจอย่างเดียว โดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย ข้อเสียของผู้นำแบบนี้เขาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเขาไม่มีสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานคนใดเลยและความไว้วางใจในตัว อื่นน้อย

4. แบบผู้ยอมความ (Compromiser) คือ หัวหน้างานชนิดนี้ยอมรับว่าการงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญแต่เขาก็ไม่มีความสามารถหรือไม่ก็ไม่อยากที่จะผลานความคิดเห็นทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกันได้ และไม่สามรถตกลงใจหรือ ตัดสินใจลงไปได้ว่าจะใช้ข้อใดลักษณะของเขาเป็นคนที่โลเลและชอบการประนีประนอม

5. แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) คือ หัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้ ก็คล้ายกับหัวหน้างานชนิดละทิ้งงาน คือไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน หรือสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน แต่เขาจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติให้ความสนใจกับงานแต่จะไม่นำตัวเองไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ มากนัก หัวหน้างานที่มีลักษณะชอบทำตามคำสั่งอย่างเดี๋ยวนี คิดว่าเขาเป็นผู้ที่มีความสามารถมาก เขาจะทำตามกฎข้อบังคับและดำเนินการอย่างถูกต้องที่สุด และเป็นคนที่เข้มงวดแม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อยแต่ก็ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและถือเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อบังคับของงานในหน้าที่ว่ามีความสำคัญ เขาถือว่างานที่เขากำลังปฏิบัติอยู่และงานที่เขาได้ทำไปแล้วจะเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป

หัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้จะประสบความสำเร็จมาก ถ้ารับราชการเป็นทหารหรือเป็นข้าราชการไม่ว่าจะเป็นระดับใดของรัฐบาล ท่านจะพบเห็นบุคคลลักษณะเช่นนี้บ่อย ๆ ตามสถานที่ราชการดังกล่าว แต่ผลงานของเขานั้นบางครั้งก็ยากที่จะประเมินได้

หัวหน้างานเช่นนี้นอกจากจะเป็นผู้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับแล้ว เขาก็ไม่มีความคิดเห็นใหม่ ๆ มากนักและมิได้กระตุ้นให้เกิดผลิตผลใหม่ ๆ ขึ้นมาด้านการพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่ดีเขาเชื่อว่าสัมพันธภาพอันราบรื่นและมีแต่ความเกรงใจกันจะไม่มีผลอะไรเลย และการวางแผนระยะยาวก็ไม่มีผลดีด้วยเหมือนกัน เขาพยายามอย่างยิ่งที่จะดำเนินรอยตามแบบเก่าที่เข้ามาแล้วทั้งสิ้น

6. แบบผู้สอนแนะ (Developer) นักพัฒนาเป็นลักษณะของหัวหน้างานชนิดหนึ่งซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้างานชนิดคนใจบุญ ข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้อีกด้วยเขารู้ว่างานชิ้นแรกของเขาคือการพัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานส่วนมากมักจะเป็นผู้ทำงานแบบปิดทองหลังพระ เขามักจะมุ่งพัฒนาบุคคล เช่น สอนคนธรรมดาให้เป็นหัวหน้างานได้โดยไม่มีใครรู้ว่าเขาทำจนกระทั่งเขาพ้นหน้าที่ไปแล้วงานในหน้าที่ของเขานั้นทุกคนเห็นว่าเป็นไปได้อย่างสบายเพราะมักจะอาศัยความร่วมมือเป็นส่วนมาก การดำเนินงานตลอดจนผลงานที่ได้รับอยู่ที่ตัวเขาเองรวมทั้งความร่วมมือของแผนกอื่น ๆ ความชำนาญของเขาที่ก่อให้เกิดภาวะในการทำงานเช่นนี้มักจะไม่มีใครสังเกตเห็นเลย เขาใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ ๆ หลายอย่างให้เท่าที่เขาจะสามารถทำได้ เขารู้ว่าโดยทั่วไปแล้วคนมักจะทำงานไม่เต็มความสามารถของตน แต่เขารู้วิธีที่จะช่วยและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้ทำงานได้ผลผลิตมากขึ้น

หัวหน้างานชนิดนี้นักพัฒนามีความคิดเห็นที่น่ายินดีในการทำงานก็คือ เขาเชื่อว่า การทำงานเป็นเรื่องธรรมดา ๆ เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน เขาเชื่อว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเอง รู้จักควบคุมตัวเองและแสวงหาความรับผิดชอบ เขาเชื่อว่าความขยัน ความช่างคิด และ ภาวะสร้างสรรค์ มิได้อยู่เฉพาะตัวบุคคลชั้นหัวหน้างานเท่านั้นแต่ทว่ามีอยู่ในตัวทุกคน

7. แบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ คือ ผู้ที่มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนเองอย่างแน่นอน เขามีส่วนช่วยและ สร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงาน เขามีความชำนาญชำนาญในด้านการสั่งงาน และทุกคนนำไปปฏิบัติโดยที่ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคืองและไม่พอใจ เขามีลักษณะเป็นผู้เผด็จการแต่ว่าเขาทำงานอย่างมีศิลปะ นุ่มนวลและมีประสิทธิภาพสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลักษณะของหัวหน้างานชนิดนี้มีมากในวงงานอุตสาหกรรมในปัจจุบันนี้ซึ่งเป็นลักษณะของหัวหน้างานซึ่งทำงานไต่เต้าขึ้นมาจนถึงตำแหน่งสูง และเป็นผู้ที่มีความพยายามในการฝึกฝนความชำนาญในการบริหาร และพยายามปรับปรุงตัวเองโดยอาศัยความผิดพลาดเป็นครู

ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะนี้มักเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยานเขารู้กฎข้อบังคับต่าง ๆ และวิธีการปฏิบัติงานขององค์การเป็นอย่างดี ฐานะในหน้าที่ของตนดีจุดอ่อนของเขาอยู่ที่ว่าเขาไม่มั่นใจว่าจะทำอย่างไร จึงจะสามารถใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดทั้งที่มีผลงานเป็นที่น่าพอใจเขาเป็นคนทำงานอย่างเต็มที่ แต่ก็ไม่แน่วแน่มอไปนักกว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะทำงานหนักเพื่อเขา

8. แบบผู้นำทีม (Executive) ลักษณะของหัวหน้างานแบบนี้ เป็นตัวอย่างของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ งานในหน้าที่ของเขาก็คือรู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้ประโยชน์มากที่สุดเขาวางมาตรการในการผลิตและการทำงานไว้สูง แต่ในด้านการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างออกไปบ้าง คำนี้ถึงด้านความสำเร็จของงาน และ สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา (สุรพล ศรแสง. 2540 : 27-28)

ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารยอมรับแนวปฏิบัติดังกล่าว เขาจึงทำงานได้โดยไม่มีอุปสรรค เขาสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมือนกับการดึงเชือกในเส้นเดียวกันไปในทิศทางเดียวกัน เขากระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการโดยทำให้เขาเหล่านั้นรับรู้ว่าเขาพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการให้ดีขึ้นเสมอ ด้วยเหตุนี้เขาจึงจะได้ความคิดที่ดีเยี่ยมของทุกคนเขารู้ดีว่าคนต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่นและต้องการความเป็นอิสระด้วยทั้งสองประการ เขารู้ว่าความต้องการของบุคคล และความต้องการขององค์การ สามารถจะรวมกันได้เขาใช้เวลาอันเหมาะสมว่า เมื่อใดจึงจะให้ผู้ร่วมคณะ ผู้ร่วมงาน ต้องพิจารณาทกลงร่วมกันผู้บริหารจะยินดีรับฟังปัญหาข้อโต้แย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เขารู้ว่าเรื่องความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้นสามารถที่จะขจัดไปได้ ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ก็สามารถที่จะทำความเข้าใจกันได้เช่นกัน และเมื่อเขาทำได้สำเร็จผู้ร่วมงานทุกคนก็ยอมรับเขาได้เป็นเพียงผู้ให้กำลังใจ แต่ว่าคณะผู้ดำเนินการของเขาเองมีขวัญและกำลังใจดีมากเขามีได้ดำเนินการที่เป็นงานหนัก แต่คณะผู้ดำเนินการงานของเขาทำงานหนักเขาไม่ต้องการให้คณะผู้ดำเนินการปกปิดความผิดพลาดใด ๆ แต่ทว่าทำให้ทุกคนสำนึกว่าตนได้มีส่วนร่วมในผลงานล้มเหลวหรือผลงานที่ประสบความสำเร็จอย่างงดงามด้วยกันทุกคนก่อนจะมีการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่จะนำไปสู่การวิจัยตามทฤษฎีสามมิติ ของ Reddin นั้น ได้มีงานวิจัยที่สำคัญ ๆ ซึ่งได้แก่ งานวิจัยของรัฐโอไฮโอ พบว่า พฤติกรรมผู้นำนั้นสามารถจำแนกเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ แม้แต่งานวิจัยของเบลค และ มูตัน ก็ได้ให้ความสำคัญแก่พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ เช่นเดียวกันต่อมา Reddin ได้ศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติม และเสนอไว้ในทฤษฎีของเขาว่าควรจะเพิ่มเติมมิติมุ่ง

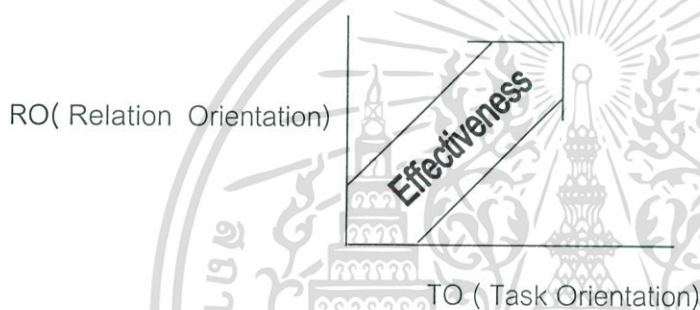
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิผลเข้าไปอีกหนึ่งมิติ ดังนั้นทฤษฎีของ Reddin จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎีสามมิติ (3 Dimension Model) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2522 : 86)

แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของ Reddin ดังได้กล่าวมาแล้วว่ามาจากการวิเคราะห์พฤติกรรมมุ่งงานและมิติสัมพันธ์ ซึ่งจะนำไปสู่ลักษณะผู้นำ ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ของ Reddin แต่ Reddin มีความเห็นว่า ควรจะเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลโดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก และจะนำไปสู่การวิเคราะห์ผู้นำ 8 แบบ (สุรพล ศรแดง.2540 : 18)

ทฤษฎีสามมิติของ Reddin ได้แก่

1. มิติมุ่งงาน (Task Orientation)
2. มิติสัมพันธ์ (Relation Orientation)
3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) แสดงดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงมิติทั้ง 3 มิติ ของพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ 3 มิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. มิติมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมกระตุนผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานที่มุ่งงานเป็นหลักโดยที่ผู้นำสามารถสร้างรูปแบบทัศนคติในการจัดหน่วยงานสร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการที่ดีเพื่อความสำเร็จของงาน (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2527 : 98) ส่วน Halpin (1960 : 86) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมมุ่งงานว่า หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผู้ร่วมงาน หรือสมาชิกในกลุ่มเพื่อความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบายการติดต่อสื่อสาร และวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในกลุ่มสนใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ มุ่งรักษาขวัญและกำลังใจเพื่อให้กลุ่มมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีที่ได้ให้ความหมายของมิติมุ่งสัมพันธ์ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตรที่ดีมีความไว้วางใจกัน มีความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. มิติมุ่งประสิทธิผล เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ยึดสถานการณืเป็นหลัก เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณื ถ้าสถานการณืเหมาะสมพฤติกรรมการบริหารจะมีประสิทธิผลสูง ถ้าสถานการณืไม่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารงานที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลสูงจึงควรปรับเปลี่ยนสถานการณืในการบริหารงานที่เหมาะสม โดยให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร

ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ จากพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสถาปัตยกรรม Reddin ได้แนวคิดเกี่ยวกับแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ (Four Basic Styles) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2522 : 114) ได้กล่าวถึงผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated Style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญแก่งานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารแบบปลีกตัว เป็นผู้ที่มีความสนใจอย่างมากในเรื่องการแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ที่ออกนอกกรอบให้เข้ารูปเข้ารอย ชอบใช้การรายงานมากกว่าการพูดคุย ใช้ในการสื่อสารน้อยในทุกทางชอบมองอดีตยิ่งกว่าปัจจุบัน เช่น อาจชอบพูดว่าที่แล้วมาเรื่องนี้เคยทำอะไร ชอบมององค์การที่สังกัดอยู่ในลักษณะรวม ๆ ยิ่งกว่าที่จะคำนึงถึงสมาชิกเป็นรายบุคคลเนื่องจากผู้นำแบบนี้ต้องรักษาสิ่งต่าง ๆ ไว้ จึงให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องกฎเกณฑ์และกรรมวิธีต่าง ๆ ไว้ โดยธรรมชาติแล้วผู้นำแบบปลีกตัวจะตีค่าคนอื่นจากความผูกพัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงควรจะเป็นคนฉลาด แต่สำหรับคนอื่นไม่จำเป็น ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้นำแบบปลีกตัวจะใช้วิธีการแบบการประชุมสภา คือต้องปฏิบัติไปตามระเบียบวาระ หากเกิดกรณีที่มีการกระทำผิดพลาดเกิดขึ้นกับผู้บริหารประเภทนี้ก็จะใช้วิธีการควบคุมมากยิ่งขึ้น ในกรณีที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งผู้นำแบบปลีกตัวจะพยายามอ้างกฎระเบียบเป็นเครื่องมือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำแบบนี้มักมีความรู้สึกที่ผู้บริหารมีความตระหนักรู้และให้การยอมรับการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเกินไป

กล่าวโดยสรุป ตัวบ่งชี้สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบปลีกตัว ได้แก่ การทำงานอย่างระมัดระวัง เป็นนักอนุรักษ์นิยม เจ้าระเบียบ ชอบการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าการพูดจากันยึดกระบวนการและข้อเท็จจริงของวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ยึดความถูกต้องแน่นอน ไม่ชอบการยืดหยุ่น มีความสุขุมรอบคอบ อุดหนุน ใจเย็นสุภาพสงบเสงี่ยม ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้อาจเหมาะกับงานการบริหาร การบัญชีสถิติงานวิจัย และงานออกแบบทางด้านวิศวกรรม เป็นต้น

2. แบบมุ่งสัมพันธ์ (Related Style) เป็นแบบผู้นำในการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จของงานต่ำ ผู้บริหารหรือผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เป็นผู้ที่ยอมรับผู้อื่นได้ทันทีที่พบกัน ชอบคุยกับผู้อื่นนาน ๆ เพื่อเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ว่าจะได้รู้จักกับผู้ร่วมงานได้ดีขึ้น จึงทำให้ได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์มากมายจากลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารประเภทมุ่งสัมพันธ์ไม่ค่อยวิตกกังวลในเรื่องเวลามากนัก จึงมีเวลาที่จะทำความรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะคนที่ผู้บริหารต้องการจะคุยด้วย ผู้บริหารแบบนี้มององค์การว่าเป็นระบบของสังคมอย่างหนึ่ง ชอบตีค่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นเข้าใจคนอื่นได้ดีเพียงใด และตีค่าผู้บริหารด้วยข้อเท็จจริงที่ว่าผู้บริหารนั้นให้ความอบอุ่นแก่ลูกน้องเพียงใด ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้บริหารแบบนี้จะให้ความสนับสนุนคนอื่น ๆ มากที่สุด ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้จะให้ความร่วมมือกันดี ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ทำตนเป็นตัวอย่าง อีกส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้นำเกลี้ยปลอຍให้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นผ่านไป และลบความขัดแย้งให้ราบรื่นได้ด้วยการทำเป็นพึงพอใจในยามเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้ง ก็จะยอมทำตามผู้อื่น ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มักไม่ชอบใช้การลงโทษ เมื่อใดที่ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญแก่คนมากเขาก็จะลดความสำคัญขององค์การและความสำคัญของเทคโนโลยีต่าง ๆ ลง จุดอ่อนของผู้นำแบบนี้ก็คือชอบโอ้อวดครวญและกลัวว่าคนอื่นจะไม่ให้ความสำคัญแก่ตน สิ่งทีผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดก็คือความขัดแย้งนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ คือ การให้ความสำคัญแก่คน การพัฒนาคนไม่ชอบพิธีรีตอง เป็นคนเรียบร้อย ชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน ชอบการสร้างบรรยากาศให้มีความรู้สึกมั่นคง พฤติกรรมผู้นำแบบนี้เหมาะกับงานด้านวิชาการ การจัดการงานวิชาชีพต่าง ๆ งานฝึกหัด งานพัฒนา ตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องประสานกับคนหรือหน่วยงานอื่น ๆ

3. แบบมุ่งงาน (Dedicated Style) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานสูงแต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานต่ำ คือ เป็นผู้นำประเภทอุทิศตนให้แก่งานหรือบุกงาน พฤติกรรมแบบนี้มีลักษณะเป็นการครอบครองคนอื่น ชอบให้คำแนะนำด้วยวาจาแก่ลูกน้อง ในการใช้คำพูดนั้นหากเลือกได้ก็จะใช้คำว่า "ทำเดี๋ยวนี" และหากเป็นไปไม่ได้ก็จะใช้วิทยากรต่าง ๆ มากกว่าที่จะใช้คน ผู้นำประเภทนี้ตีค่าลูกน้องด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต และตีค่าผู้บริหารด้วยทักษะในการใช้อำนาจในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้นำแบบบุกงานจะแสดงบทบาทอย่างกระตือรือร้นในเรื่องการคิดริเริ่ม การประเมิน การแนะนำ ในกรณีที่มีการขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะจัดการกับมันด้วยการกดมันไว้ และจะจัดการกับสถานการณ์ร้ายแรงด้วยการเข้าครอบงำ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อคนอื่นและลดการที่คนอื่นจะมีอิทธิพลต่อตน และยังเชื่อว่าการลงโทษเป็นมาตรการสำคัญที่จะหยุดยั้งการกระทำที่ไม่ควรทำ การลงโทษที่ร้ายแรงที่สุดในความคิดของผู้นำประเภทบุกงานก็คือการปลดออกจากตำแหน่งผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบบุกงานลูกน้องมักร้องว่าขาดข่าวสารข้อมูลในการทำงาน ผู้นำแบบนี้ตีค่าของคนอื่นต่ำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ผ่านการคัด
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จุดอ่อนสำคัญของเขาก็คือการชอบโต้แย้งคนอื่นว่าการแก้ปัญหาสามารถกระทำด้วยวิธีอื่นที่ดีกว่าได้ ผู้นำแบบบุกรงานถือว่าการสูญเสียอำนาจเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดคือ กลัวลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำงานหรือทำให้ผลงานหรือผลผลิตต่ำ

กล่าวโดยสรุป ลักษณะสำคัญของผู้นำแบบบุกรงานก็คือ ความแค้น ความเชื่อมั่น ความขยันขันแข็ง มีการกำหนดงานของแต่ละบุคคล มีความรับผิดชอบสูง มีการกำหนดมาตรฐานของงาน เชื่อมั่นตนเอง มีความอิสระ ทะเยอทะยาน ชอบใช้การให้รางวัลและการลงโทษ การควบคุมถือว่างานต้องมาก่อนสิ่งอื่น ผู้นำแบบนี้เหมาะกับการบริหารงานผลิตที่ต้องการกำหนดทิศทางการบริหารการขาย เป็นต้น แต่ไม่เหมาะกับงานในสถานการณที่สามารถใช้อำนาจได้น้อย เพราะในสถานการณเช่นนั้นผู้บริหารแบบนี้ไม่สามารถบอกให้ใครทำอะไรได้

4. แบบผสมผสาน (Integrated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานและให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานสูง จึงเป็นพฤติกรรมบริหารที่ประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ผู้นำแบบนี้ผู้ที่ชอบเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม ชอบติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยการจัดตั้งกลุ่มขอการประชุม การติดต่อสื่อสารเป็นสองทาง (Two-way Communication) มุ่งอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน เพราะผู้นำประเภทนี้ไม่ห่วงในเรื่องอำนาจ ชอบการทำงานเป็นทีม ชอบให้ทีมงานและวิธีการต่าง ๆ เพื่อประสานความต้องการในตัวบุคคลกับความต้องการด้านเทคโนโลยี ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจหรือประเมินค่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน และตัดสินใจบริหารจากทักษะในทีมงาน ในคณะกรรมการผู้บริหารประเภทนี้จะมีความกระตือรือร้นในการจัดทำมาตรฐานการทำงานของทีม การตรวจสอบผลงานของทีม ความมุ่งมั่น และการจูงใจทีมงานในเรื่อง ความขัดแย้งผู้นำแบบนี้ชอบที่จะตรวจสอบดูสาเหตุของมันยิ่งกว่าที่จะหลีกเลี่ยงหรือกดมันไว้ ในสถานการณรุนแรงผู้นำแบบนี้จะเลื่อนการตัดสินใจไปก่อน ผู้บริหารแบบประสานมีวิธีการควบคุมคนอื่นโดยการเสนออุดมคติต่าง ๆ หรือไม่ก็ใช้วิธีการประนีประนอมเข้าช่วยเพราะการใช้วิธีประสานและการเน้นกลุ่มจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้ว่าถูกบีบบังคับและโดยเหตุที่ผู้นำแบบนี้ยึดอุดมคติในเรื่องการจูงใจจึงไม่ชอบการลงโทษ ดังนั้นการลงโทษที่ดีที่สุดที่ผู้นำแบบนี้พอจะทำได้จึงมีเพียงการทำให้ผู้ถูกลงโทษได้รับการยอมรับนับถือน้อยลงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งผู้บริหารแบบนี้ก็ตีค่าของความต้องการเป็นอิสระต่ำมาก และใช้วิธีการให้เข้ามีส่วนร่วมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้งานมีประสิทธิภาพน้อยลงสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดเกี่ยวกับ ตัวเองก็คือกลัวว่าตัวเองจะไม่ได้เข้ามีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ ส่วนสิ่งที่กลัวที่สุดเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับ-บัญชาก็คือ เกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับความไม่สบายใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบประสานงาน ได้แก่ การกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคล จากความมุ่งหมาย อุดมคติ เป้าหมาย และนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ ต้องการมีส่วนร่วม สนใจวิธีสร้างการจูงใจ ฯลฯ

แบบผู้นำหรือแบบการบริหารดังกล่าวนี้ มีปัญหาว่าแบบใดที่เป็นแบบในอุดมคติ กล่าวคือ เป็นแบบที่ให้ประสิทธิผลสูงสุดเกี่ยวกับปัญหานี้จากการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของนักจิตวิทยาจำนวนมากต่างได้ข้อสรุปอย่างหนักแน่นและสอดคล้องต้องกันว่า ไม่มีแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบใดแบบหนึ่งแต่เพียงแบบเดียวสามารถจะให้ประสิทธิผลในการบริหารสูง โดยธรรมชาติของมันเองยิ่งกว่าแบบอื่น การมีประสิทธิผลสูงขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างหาก

Reddin จึงเห็นว่าแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบนี้ แต่ละแบบอาจนำไปใช้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิผลมากก็ได้ หรืออาจถูกนำไปใช้ไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลน้อยก็ได้ จากแนวคิดนี้ Reddin จึงกำหนดให้แบบผู้นำแบบหลักหรือแบบพื้นฐานแต่ละแบบสามารถนำไปใช้อย่างเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม โดยเชื่อว่าถ้านำไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะบังเกิดประสิทธิผลมาก แต่ถ้านำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะไม่เกิดประสิทธิผลน้อย แบบการบริหารแต่ละแบบจึงอาจแยกออกเป็นสองแบบ เป็นแบบที่นำไปใช้อย่างเหมาะสมแล้วเกิดประสิทธิผลมากอย่างหนึ่งกับแบบที่นำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลน้อยอีกอย่างหนึ่ง ดังนั้นแบบผู้นำหรือแบบหลักหรือแบบพื้นฐานนี้เมื่อนำไปพิจารณาประกอบกับมิติที่สาม คือ ประสิทธิภาพแล้วก็จะได้แบบการบริหารที่ให้ประสิทธิผลน้อย 4 แบบ แบบที่ให้ประสิทธิผลมาก 4 แบบ รวม 8 แบบ ซึ่งทั้ง 8 แบบนี้ Reddin ถือว่าเป็นการเรียกชื่อให้แตกต่างกันโดยพิจารณาถึงประสิทธิผลเท่านั้น หากใช่เป็นการเพิ่มแบบการบริหารให้มากขึ้นอีกต่างหากไม่

อนึ่ง ตามทฤษฎีสามมติของ Reddin คำว่า “แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก” (More Effectiveness) กับคำว่า “แบบการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์มาก” (More Appropriate Style) มีความหมายอย่างเดียวกันแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ อาจแยกเป็นคู่ ๆ โดยพิจารณาจากการนำไปใช้อย่างเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ตามทฤษฎีสามมติของ Reddin ได้แก่ แบบผู้นำทีม (Executive) ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) และผู้บุกเบิก (Benevolent Autocrat) ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ คือ ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้ทันท่า (Deserter) และผู้คุมงาน (Autocrat) Reddin ได้แบ่งผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สุรพล ศรแสง.2540 :21-23)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

1. แบบผู้ทนทำ (Deserter) เป็นแบบบริหารหรือแบบผู้นำแบบปลีกตัว (Seperated) ซึ่งผู้บริหารนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงให้มีประสิทธิผลน้อย ลักษณะของแบบการบริหารแบบนี้ ได้แก่ การขาดความสนใจในความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพของเพื่อนร่วมงาน งานผู้นำแบบนี้มีประสิทธิผลน้อยมิใช่เพราะขาดความใส่ใจอย่างเดียว แต่เกิดจากการกระทำที่ช่วยของผู้ร่วมงานไม่ดีอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้ไม่เพียงพอแต่มีลักษณะของการทนทำหรือหนีงานอย่างเดียว แต่ยังกระทำอันเป็นการขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้อื่น โดยการเข้าแทรกแซงหรือห่วงเหี่ยวชาวสารต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลงแต่แล้วก็ทำงานนั้นเสีย ชอบทำให้ทุกอย่างยุ่งยากขึ้น ชอบห่วงเหี่ยวชาวสารไม่ว่าขาขึ้นจากเบื้องล่าง หรือลงจากเบื้องบน มีเป้าหมายในการทำงานต่ำ ทำให้คนอื่นเสียกำลังขบวนการบริหารประเภทนี้พบมากในหน่วยงานหรือบริษัทขนาดใหญ่มากกว่าขนาดเล็ก

โดยสรุป พฤติกรรมในการบริหารแบบผู้ทนทำหรือผู้หนีงานนี้คือ การบริหารตามระเบียบต่าง ๆ หลีกเลี่ยงการเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานและความรับผิดชอบ ให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะที่ไม่ค่อยมีประโยชน์ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจแคบ ชอบขัดคนอื่น ทำเรื่องง่ายให้ยากต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการติดต่อสื่อสารถึงกัน ขาดความกระตือรือร้น

2. แบบผู้นำเอาใจ (Missionary) เป็นแบบการบริหารมีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Related) แต่การบริหารไปใช้ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงให้ประสิทธิผลน้อย ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้มักเป็นผู้มีจิตใจเมตตา สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับคนอื่น การบริหารแบบนี้มักให้ประสิทธิผลน้อย เพราะผู้บริหารมักแต่ปรารถนาที่จะให้คนอื่นมองว่าผู้บริหารเป็น "คนดี" ทักคนคิดเช่นนี้จึงป้องกันมิให้ผู้บริหารแสดงที่จะแสดงความไม่เห็นด้วย แม้เพียงเล็กน้อยเพื่อที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ผู้นำแบบนี้มักเชื่อว่าคนที่มีความสุขจะให้ผลงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จึงอาจทำให้หน่วยงานหรือแผนกของเขาเป็นเหมือนสโมสรร เพราะเชื่อว่าผลงานมีความสำคัญน้อยกว่าการมีเพื่อนที่ดี จึงพยายามสร้างความอบอุ่น ความสบายอกสบายใจ และบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้น ในเมื่อยังเห็นว่างานยังสามารถดำเนินไปได้โดยง่าย โดยปกติผู้นำแบบนี้เป็นคนใจดี และสนุกสนานกับทุกคนและไม่เคยคิดที่จะทำการใดอันจะทำให้คนทั้งหลายต้องพลอยเดือดร้อน ผู้นำแบบนี้มักใช้เวลาเป็นอันมากในการที่จะหาหนทางที่จะทำให้งานขึ้นนั้นสำหรับลูกน้อง ตัวอย่างเช่น ลูกน้องต้องการคนช่วยหนึ่งคน ผู้นำแบบนี้อาจให้สองคน หรือหากต้องการงบประมาณเพิ่มเติมก็จะรีบจัดหาให้ทัศนคติที่ว่าความขัดแย้งไม่ควรจะมีในหน่วยงานหรือองค์กร และไม่เชื่อว่าการโต้แย้งจะทำให้เกิดความคิดที่ดีได้ นอกจากนั้นยังเห็นว่าคนที่ใหญ่แล้วไม่ค่อยจะขัดแย้งกัน เมื่อมีความขัดแย้งเกิด ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้เหตุการณ์นั้นสงบราบรื่นลง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพราะเกรงว่าความขัดแย้งจะทำให้ความรู้สึกที่ดีสูญหายไป ผู้บริหารแบบนักบุญเป็นผู้ที่ใจเย็น และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาร้อนแรงด้วยการรอคอยให้สิ่งนั้นเย็นลง นอกจากนี้ ผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญจะทำตนอยู่เหนือปัญหา เปรียบเสมือนน้ำมันที่ลอยอยู่บนน้ำ ซึ่งยอมไม่อาจลงไปผสมกับน้ำที่อยู่ข้างล่างได้ การบริหารแบบนักบุญให้ประสิทธิผลน้อย เพราะผู้บริหารคำนึงถึงคนเหนือสิ่งอื่น ทั้ง ๆ ที่ในบางครั้งคนเหล่านั้นอาจไม่ต้องการในสิ่งที่ผู้บริหารหวังดีที่จะมอบให้ ผู้นำแบบนี้มักหลบหนีคนที่ชอบโต้แย้ง และชอบที่จะแก้ปัญหายิ่งยากของคนโดยการโยกย้าย ให้สองชั้น หรือขึ้นเงินเดือน โดยธรรมชาติผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญพร้อมที่จะร่วมอภิปรายปัญหาต่าง ๆ เสมอ แต่สิ่งที่ร้ายแรงที่สุดของผู้บริหารแบบนี้คือ การที่เขาพร้อมที่จะเปลี่ยนใจได้ตลอดเวลาเพียงเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ เพราะคิดว่านั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารงาน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำประเภทนักบุญเป็นผู้ที่ชอบหลีกเลี่ยงการโต้แย้งชอบสนุก มีเมตตาให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน เห็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบริเริ่มในการทำงานใด ไม่วิตกในการทำงานใด ไม่วิตกในเรื่องผลงานหรือมาตรฐานและการควบคุม

3. แบบผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นผู้นำหรือแบบการบริหารแบบมุ่งงาน (Dedicated) เมื่อนำไปใช้สถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้ที่มุ่งงานเหนือสิ่งอื่นใด การบริหารแบบนี้ให้ประสิทธิผลน้อยเพราะไม่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพเลย และเชื่อมั่นคนอื่นน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกลัวและไม่ชอบผู้นำแบบนี้ และจะทำงานเฉพาะเมื่อถูกบีบบังคับ ๆ เท่านั้น ผู้นำแบบเผด็จการจะไม่เข้าใจว่าทำไมคนส่วนใหญ่จึงไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งความร่วมมือในความหมายของผู้นำแบบเผด็จการก็คือการทำงานแนวทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนด ผู้นำแบบเผด็จการจะตีค่าเครื่องมือคุณเหล่านั้นสูง คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การรายงานที่มี ประสิทธิภาพและการทำรายงานนั้น ผู้นำแบบเผด็จการมีความเชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วคนเราไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงการทำงานหากทำได้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจบังคับควบคุมและขู่ว่าจะทำโทษ และยังเชื่อว่าโดยเฉลี่ยแล้วคนเราต้องการให้มีผู้อื่นคอยแนะนำ มักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด ผู้นำแบบเผด็จการไม่ใช่คนทำงานอย่างเต็มที่ ส่วนหนึ่งของการที่ทำให้ประสิทธิผลต่ำจึงมาจากการใช้ทรัพยากรไม่เต็มที่นั่นเอง ผู้บริหารแบบเผด็จการมองคนเป็นเสมือนส่วนหนึ่งของเครื่องจักร และเห็นว่างานของผู้ใต้บังคับบัญชาในรายละเอียดทุกด้าน ผู้นำแบบเผด็จการไม่รู้จักว่าการจูงใจคืออะไร ทักษะเกี่ยวกับการทำงานของผู้นำแบบนี้เป็นเรื่องง่าย ๆ คือ เห็นว่าคนหนึ่งสั่งและอีกคนเชื่อฟังและทำตามคำสั่งเท่านั้น นอกจากนี้ยังเห็นว่าคณะกรรมการที่ดีก็คือ คณะกรรมการที่มีคน ๆ เดียว เพราะเห็นว่าการทำงานคนเดียวดีที่สุด และเห็นว่าหน้าที่ของผู้นำก็คือการให้คนทำงานในทันทีโดยไม่จำเป็นต้องมีทางเลือกผู้นำแบบเผด็จการไม่เข้าใจความต้องการของคนใน การที่จะได้รับการยอมรับ ผู้บริหารแบบเผด็จการจะจัดการกับการขัดแย้งด้วยการกดมันไว้ หากเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องไม่เห็นด้วยในเรื่องใด ๆ ก็ จะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า นั่นเป็นการ ทำทนายอำนาจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ผู้นำแบบเผด็จการส่งผลกระทบท่าองค์การแต่เขาไม่รู้ ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และความน่ากลัวในองค์การ

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบเผด็จการคือผู้ที่ให้ความสำคัญแก่งาน ชอบวิจารณ์ ชอบการ ชมเชย ชอบตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นฟังและทำตาม มีความเด็ดขาดในการขจัดปัญหา ความขัดแย้ง ใช้การสื่อสารทางเดียว คือ จากบนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัว เป็นต้น

4. แบบผู้เอาใจ (Compromiser) เป็นแบบการบริหารที่มีผู้นำมีพฤติกรรมการบริหาร แบบผสมผสาน แต่ใช้ในการบริหารไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ทางการบริหารจึงทำให้ได้ ประสิทธิภาพต่ำ ผู้บริหารแบบนี้มองเห็นข้อได้เปรียบของการมุ่งทั้งด้านงานและด้านสัมพันธภาพ แต่กลับทำงานโดยมุ่งเพียงด้านใดด้านหนึ่งแทนที่จะมุ่งทั้งสองด้าน อิทธิพลสำคัญที่สุดต่อการ ตัดสินใจก็คือความกดดันในขณะนั้น ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญที่จะให้ปัญหาเฉพาะหน้า ลดลง ยิ่งกว่าการมุ่งที่จะให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผลในระยะยาว ผู้ประนีประนอมไม่สามารถจะ ทำงานอะไรให้ดีจริง ๆ ได้ ดูเพียงผิวเผิน ผู้นำแบบนี้จะพยายามผลักดันให้งานสำเร็จ แต่ไม่ถือ เป็นเรื่องจริงจังนักเมื่อใดที่ไม่สามารถแก้ตัวในการปฏิบัติงานที่ไม่ดีได้ ผู้นำแบบนี้จะแสดงให้เห็น ว่าเขาไม่ได้คาดหวังเกี่ยวกับงานไว้สูงนัก ผู้นำแบบผู้ประนีประนอมเห็นว่าการเล็งผลเลิศใน ผลงานเป็นเพียงความฝันจะเห็นว่าแผนงานทุกอย่างเป็นเรื่องที่ต้องมีการประนีประนอมในบางครั้ง ผู้ประนีประนอมใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมทั้ง ๆ ที่มองเห็นชัดว่าไม่เหมาะสมทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ได้ตัดสินใจแล้ว ผู้นำแบบประนีประนอมอาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งที่วิธี การแก้ปัญหาที่ดีมีทางเลือกเพียงวิธีเดียว เช่น ในบางครั้งการทำงานให้สำเร็จจะต้องเน้นด้านเดียว คือ การมุ่งงาน ซึ่งหากใช้วิธีการของผู้เผด็จการ ซึ่งมีลักษณะมุ่งงานจริงจะสำเร็จ แต่เพื่อให้เป็น ที่พอใจของผู้เลือกแต่ละฝ่ายผู้ประนีประนอมจะเลือกใช้ทั้งสองทางคือ มุ่งทั้งงานและคนซึ่งก่อประ สทธิผลน้อย ผู้ประนีประนอมส่งผลเสียต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ต้องการทำงานที่มีแผนงานอย่าง ชัดเจน วิธีการที่ไม่คงเส้นคงวาของผู้นำหรือของผู้บริหารจะนำไปสู่การตั้งเป้าหมายที่ไม่ดีของผู้ใต้ บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทราบอนาคตของหน่วยงานว่าต้องการอะไร

โดยสรุป ผู้ประนีประนอมเป็นผู้นำที่ไม่มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ในบางครั้งอาจ ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามีส่วนร่วมมากเกินไป และใช้วิธีการประสานการมุ่งงานและ มุ่งสัมพันธที่ไม่เหมาะสม (สุรพล ศรแดง.2540 : 28-32)

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ

1. แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบปลีกตัวแต่ สามารถเลือกใช้การบริหารได้เหมาะสมกับสถานการณ์ กล่าวคือ การใช้แบบการบริหารแบบ ปลีกตัวในสถานการณ์บริหารแบบปลีกตัว (Separated behavior in a separated situation) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นผู้ที่ไม่ให้ความสนใจมาก ทั้งในเรื่องการงานและความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของงานเกิดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานโดยเคร่งครัด ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจและเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของผู้อื่นน้อย ผู้นำแบบคัมภีร์อาจถือได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพแบบหนึ่งเพราะสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องทาง ชอบติดตามรายละเอียดและติดตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดตรงไปตรงมา สิ่งที่ผู้นำแบบนี้มุ่งมั่นที่สุดคือการรักษากฎ เมื่อเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการ ผู้นำประเภทนี้จะดูมาตรฐานการดำเนินงานในสิ่งเดียวกัน และถือว่าการปฏิบัติในอดีตและที่กำลังดำเนินอยู่จะเป็นแนวทางที่จะต้องเดินตาม อย่างไรก็ตาม หากจะกล่าวกันตามความจริงแล้ว พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ นับว่าเป็นสมาชิกองค์การที่มีประโยชน์สูง เพราะผู้นำแบบนี้ จะปฏิบัติในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องตามกฎเกณฑ์โดยเคร่งครัด ทั้ง ๆ ที่ตัวผู้นำหรือตัวผู้บริหารเองไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์นั้น หนึ่ง คำว่าผู้คัมภีร์หรือแบบข้าราชการ (Bureaucrat) นี้ กลายมาเป็นความหมายในทางลบในตำราส่วนใหญ่ แต่จริง ๆ แล้วพฤติกรรมผู้นำแบบนี้ผู้คัมภีร์นี้ถือเป็นแบบสำคัญในการที่จะรักษาประสิทธิผลขององค์การสมัยใหม่ เพราะกฎเป็นเครื่องมือที่จะรักษาความพยายามของกลุ่มขนาดใหญ่ซึ่งไม่สามารถจะพบปะกันแบบเผชิญหน้ากันได้ เครื่องมือที่จะตรวจสอบว่าทุกคนทราบและปฏิบัติตามกฎก็คือ ผู้บริหารแบบคัมภีร์นั่นเอง

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารแบบคัมภีร์เป็นผู้ที่รักษาและปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด ชอบตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่น ชอบทำงานประจำอย่างกว้างที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม

2. แบบผู้สอนแนะ (Developer) เป็นแบบการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผู้บริหารแบบนี้สามารถนำเอาการบริหารไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ นักบริหารแบบนักพัฒนาเป็นผู้ที่ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง ถือเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลมากแบบหนึ่ง ข้อแตกต่างระหว่างนักบุญกับนักพัฒนาคือนักพัฒนาสามารถจูงใจให้คนทำงาน และสามารถทำงานกับคนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ผู้นำแบบนี้เห็นว่างานขั้นแรกของผู้บริหารก็คือ การพัฒนาความสามารถของลูกน้องและช่วยสร้างบรรยากาศให้ลูกน้องยอมรับ ผู้นำแบบนี้จะใช้เวลาไปกับลูกน้องมาก และจะให้ลูกน้องรับผิดชอบงานใหม่ ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ ผู้บริหารแบบนักพัฒนาทราบดีว่าโดยเฉลี่ยแล้วคนเราจะมีผลงานน้อยกว่าความสามารถที่มีอยู่ จึงเห็นว่าการจูงใจจะทำให้คนทำงานดียิ่งขึ้น ผู้นำแบบนักพัฒนามีคตินิยมที่น่าสนใจเกี่ยวกับงานตรงที่ว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติ เช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อนและเห็นว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเอง และแสวงหาความรับผิดชอบ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าสติปัญญา จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์มีอยู่ในตัวคนทุกคน มิได้มีแต่เฉพาะในตัวผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยสรุป ผู้บริหารแบบนักพัฒนาจะเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยเสรี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบมอบงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชา มีความฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์

3. แบบผู้ปกครอง (Benevolent Autocrat) เป็นแบบผู้นำประเภทบุกรุก ซึ่งสามารถนำวิธีการบริหารไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้เผด็จการมีศิลป์เป็นผู้ที่เชื่อตนเอง และวิธีการทำงานของตนเป็นผู้ที่ห่วงใยในเรื่องผลงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งก็ได้รับประสิทธิผลดี ทักษะสำคัญของผู้นำแบบนี้ก็คือ การทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้นำอยากให้ทำ โดยลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรัดเคือง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะของผู้เผด็จการอยู่มาก แต่มีความสามารถที่จะใช้วิธีการดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า ผู้บริหารแบบนี้จะรู้จักกันอย่างกว้างในวงการอุตสาหกรรมแบบหนึ่ง ผู้นำแบบผู้เผด็จการมีศิลป์มักจะเป็นผู้ที่ได้โตเต้ามาจากตำแหน่งงานระดับต่ำจนถึงระดับสูง จึงสามารถเรียนรู้ความผิดพลาดที่ผ่านมา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยปกติผู้เผด็จการมีศิลป์จะเป็นผู้มีความทะเยอทะยาน รู้ระบบและวิธีการของหน่วยงานดีขึ้นอยู่กับงานและทำให้งานดำเนินไปด้วยดี ในฐานะผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารแบบนี้จะรู้สึกเห็นใจในการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม ผู้บริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ทราบดีว่าการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องเสนอข้อคิดเห็นจะทำให้ได้รับข้อคิดเห็นที่ดี และช่วยให้สามารถเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องซึ่งส่วนใหญ่แล้วการกระทำดังกล่าวจะช่วยลดการต่อต้านลง การบริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ค่อนข้างจะบังเกิดประสิทธิผล เมื่อผู้บริหารมีความรับผิดชอบ มีอำนาจอย่างเพียงพอ และมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่ดี และการแก้ปัญหาจะยิ่งง่ายขึ้นถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าจำเป็นต้องเผชิญกับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานนั้น

โดยสรุป ผู้นำแบบผู้เผด็จการมีศิลป์เป็นผู้นำที่มีลักษณะของผู้เผด็จการ แต่สามารถใช้ลักษณะดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น ให้การยอมรับ มีการประเมินผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพและด้านอื่น ๆ

4. แบบผู้นำทีม (Executive) เป็นแบบผู้นำหรือผู้บริหารที่มุ่งงานและความสัมพันธ์สูง ในสถานการณ์ที่เหมาะสม เป็นผู้ที่รู้จักประสานการมุ่งงาน และการมุ่งสัมพันธ์ได้อย่าง พอเหมาะ ผู้บริหารแบบนักบริหารสามารถทำให้คนใช้ความพยายามสูงสุดในการทำงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารแบบนี้จะวางมาตรฐานผลงานและทำงานไว้สูง แต่ในขณะเดียวกันก็ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารแบบนี้จึงมีวิธีการปฏิบัติต่อบุคคลที่แตกต่างกันบ้าง และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการยอมรับทั้งการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ และใช้สิ่งดังกล่าวเป็นแรงจูงใจที่มีพลัง ผู้นำแบบนักบริหารยินดีกับการที่มีผู้ไม่เห็นด้วยหรือมีความเอกละเอินนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับญาติเห็นาไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขัดแย้งในเรื่องงานเห็นว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นเรื่องจำเป็น ธรรมดา และเป็นสิ่งที่เหมาะสม ผู้บริหารแบบนี้จะไม่กดดัน และปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าผู้ที่แตกต่างกันก็สามารถทำงานสำเร็จได้ และความขัดแย้งก็สามารถแก้ไขได้ ผู้นำแบบนักบริหารรู้จักงานของเขาดีและก็ต้องการให้คนอื่นรู้จักด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้จะเป็นผู้สร้างสถานการณ์ที่เหมาะสมกับงาน

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำหรือแบบผู้นำแบบนักบริหารเป็นการประสานการมุ่งสัมพันธ์และการมุ่งงานได้อย่างเหมาะสม ตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือการทำงานเป็นทีมใช้วิธีการเข้ามีส่วนร่วมอย่างพอเหมาะ ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และช่วยยู่ให้มีการทำงานให้ได้ผลงานสูงขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในขณะที่เดียวกันก็สามารถประสานงานกับผู้อื่นได้รู้จักถึงความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชามาใช้และมีลักษณะเป็นผู้นำทีม

จากแนวความคิดของ Reddin จะเห็นว่าแบบผสมผสาน เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะกลายเป็นผู้ประนีประนอม แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเป็นผู้นำทีม ผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำแบบนักบุญ แต่ถ้าสถานการณ์เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำแบบพัฒนา ผู้นำแบบผู้ยึดถือระเบียบ และผู้นำพื้นฐานแบบเอางาน ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำแบบเผด็จการ แต่ถ้าสถานการณ์เหมาะสมจะเป็นผู้นำแบบผู้บุกเบิกจากแนวคิดนี้จึงเป็นไปได้ว่า แบบของการเป็นผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกันอาจจะมีประสิทธิผลก็ได้ (สุรพล ศรีแผลง .2540 : 32-35)

2.3 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

อรุณ วัชรธรรม (2527 : 88-93) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง ชุดของค่านิยม ทศนคติ และขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีทางที่คนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในองค์การ บางครั้งมีผู้เรียกบรรยากาศขององค์การว่าเป็นสภาพแวดล้อมภายในสังคม (Internal Social Environment) หรือเรียกว่า สภาพแวดล้อมที่จูงใจ บรรยากาศขององค์การเป็นแนวความคิดที่สำคัญ เพราะช่วยอธิบายว่าทำไมบางองค์การผู้ปฏิบัติงานจึงต่อต้านฝ่ายบริหาร ในบางองค์การมีความคิดเห็นสอดคล้องกับฝ่ายบริหาร บรรยากาศ (Climate) ที่ผู้ปฏิบัติงานบางคนรู้สึกหรือรับรู้มีอิทธิพลอย่างมากในพฤติกรรมการทำงาน อีกทั้งมีผลกระทบต่อจำนวนงานที่พนักงานประสงค์ที่จะทำ มีผลกระทบต่อจำนวนความคิดริเริ่ม และความเฉลียวฉลาดข้างประติษฐ์ของพนักงานที่ต้องการจะแสดง ยิ่งกระทบต่อความตั้งใจที่จะผูกพันมัดตนเองไปยังเป้าหมายที่ต้องใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ตลอดจนกระทบต่อทัศนคติที่มีการเสี่ยง ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและต่อตนเองด้วย ในองค์การใหญ่ ๆ แม้แต่ในองค์การเดียวกัน บรรยากาศก็ยังมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แตกต่างกันไปตามหน่วยงานย่อย ๆ ตัวกำหนดที่สำคัญของบรรยากาศขององค์กรในการทำงาน เป็นกลุ่มมี 5 ประการคือ

1. ระบบค่านิยม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่สมาชิกของกลุ่มมีความเชื่อ ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อกลุ่ม เป้าหมายของการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกของกลุ่มเห็นด้วยก็เป็นสิ่งสำคัญที่พนักงานจะทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ก็ถือว่าเป็นค่านิยมชนิดหนึ่ง ปทัสถานทางสังคมที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติต่อบุคคลอื่นในกลุ่มและนอกกลุ่ม ก็เป็นค่านิยมอย่างหนึ่ง เนื่องจากระบบค่านิยมสะท้อนให้เห็นถึงที่สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าสำคัญที่สุดต่อตน ระบบค่านิยมจึงมีแนวโน้มเอียงที่จะเป็นเครื่องวัดหรือเกณฑ์อย่างหนึ่ง ระบบค่านิยมเป็นชุดของความมุ่งหวังเกี่ยวกับพฤติกรรม ทศนคติ ความรู้สึก และการปฏิบัติของสมาชิกของกลุ่มกลายเป็นเงื่อนไขในการเป็นสมาชิกของกลุ่ม ผลของการจัดขึ้นระบบค่านิยมก็มักจะมาในรูปของการลงโทษ โดยทั่วไปกลุ่มจะให้รางวัลแก่สมาชิกของกลุ่มที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับระบบค่านิยมของกลุ่มและลงโทษผู้ที่ขัดขึ้น

2. รูปแบบของอำนาจแฝง (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ส่วนประกอบที่สำคัญในการสร้างบรรยากาศในองค์กร คือ วิธีการใช้และใครเป็นผู้ใช้อำนาจแฝงและอำนาจ หน้าที่ ซึ่งถือว่าเป็นสิทธิในการออกคำสั่งหรือกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน การวินิจฉัย สั่งการ และมอบหมายงาน เป็นต้น ส่วนอำนาจแฝงหมายถึงความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นในวิถีทางที่ต้องการ อำนาจหน้าที่เป็นคุณลักษณะของตำแหน่ง (Position) ขณะที่อำนาจแฝงมีแนวโน้มเอียงที่มีคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ผู้บริหารอาจมีหรือไม่มีอำนาจแฝงในการใช้อำนาจหน้าที่ให้ได้มาอย่างชอบธรรมก็ได้ สถานการณ์หน้าสี่หน้าขวานที่ผู้บริหารทุกคนต้องเผชิญคือ ทำอย่างไรจึงจะได้อำนาจแฝงสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่นั่นเอง

3. ขวัญของกลุ่มและความสามัคคีภายในกลุ่ม ทศนคติ 2 ประการที่สำคัญ คือ

ทศนคติชุดแรก เกี่ยวกับการที่สมาชิกภายในกลุ่มมีความรู้สึกเกี่ยวกับความสามารถของกลุ่ม ในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น เป็นการเอาชนะงานที่ยากและท้าทายอย่างสมบูรณ์ หรือเป็นกลุ่มที่ชนะในสถานการณ์ที่แข่งขันกับความรู้สึกของสมาชิกของกลุ่มที่ชนะจะมีขวัญดี แต่ ถ้าเป็นสมาชิกของกลุ่มที่แพ้ขวัญจะต่ำ เพราะทศนคติเหล่านี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความคาดหวังของสมาชิกของกลุ่มในด้านความสามารถที่จะปฏิบัติงานเป็นทีม ฉะนั้นผู้นำของกลุ่มควรระวังขวัญให้ดี กลุ่มที่คิดว่าตนจะแพ้ก็จะแพ้ก่อนที่เริ่มต้นปฏิบัติงาน

ทศนคติชุดที่ 2 เกี่ยวกับการที่สมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีความรู้สึกต่อสมาชิกคนอื่น ๆ อย่างไม่ดี ถ้าสมาชิกของกลุ่มทุกคนเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่นของกลุ่ม เราก็จะได้กลุ่มที่มีความสามัคคีสูงสมาชิกของกลุ่มจะพัฒนาความผูกพันทางอารมณ์กับเพื่อนร่วมกลุ่ม และมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกันกับคนที่ตนชอบ ถ้าสมาชิกในกลุ่มไม่ปรองดองกันก็มีแนวโน้มที่จะแบ่งเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลุ่มออกเป็นสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มไม่ได้ผล อย่างไรก็ตามแม้แต่กลุ่มที่มีความสามัคคีสูงก็ยังไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้เพราะสมาชิกใช้เวลาทั้งหมดไปสมาคม

4. การเปิดเผยในการติดต่อสื่อสาร การเปิดเผยในการติดต่อสื่อสารในหมู่สมาชิกขององค์กร มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรด้วย การเปิดเผย หมายถึง ความเป็นอิสระที่สมาชิกของกลุ่มมีในการแสดงออก ซึ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน และขบวนการปฏิบัติงานในสภาพการทำงาน รวมทั้งความรู้สึกที่มีความปลอดภัยในการถามคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการแนะนำวิธีที่ดีกว่าในการทำงานตลอดจนผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถโต้เถียง อภิปรายเรื่องการทำงานกับผู้บังคับบัญชาได้ ปกติผู้ใต้บังคับบัญชามักรวมกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่น และไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารวมกลุ่มด้วย เพราะไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันจะทำให้ศักยภาพของการทำงานของกลุ่มลดลง และทำให้ขวัญและความสามัคคีลดลงด้วย

5. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม องค์กรใหญ่ ๆ ก็เปรียบเสมือนการรวมกันของกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความเป็นอิสระสูง แต่แต่ละกลุ่มต่างมีหน้าที่พิเศษที่จะต้องปฏิบัติ ถ้าองค์กรต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกกลุ่มที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์กร ก็ต้องทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น คือ ต้องมีการประสานงาน และมีความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพราะเพียงแต่ความขัดแย้งหรือเป็นปรปักษ์กันระหว่างสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มก็จะทำให้เสียหายต่อการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด การขัดแย้งกันจะเป็นเครื่องทำลายองค์กรและมักจะมีผลกระทบกระเทือนในการต่อสู้กันเพื่อให้ได้อำนาจแฝงจะเป็นการบั่นทอนประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

Alan Brown (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 171-173) ได้เสนอกฤษฎีเชิงรุกทั่วไป 2 กลยุทธ์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์กรคือ กลยุทธ์แบบคลินิก และกลยุทธ์แบบศูนย์ความเจริญ ทั้งสองกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นทางเลือกที่แทนกันได้ กลยุทธ์แบบคลินิก มุ่งเน้นที่ลักษณะธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มย่อย ๆ ขององค์กรในขณะที่กลยุทธ์แบบศูนย์ความเจริญสนใจกับลักษณะธรรมชาติของการพัฒนาบุคคล แต่ละคนภายในองค์กร วิธีที่ 3 และเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงบรรยากาศ เรียกชื่อว่า การพัฒนาองค์กร กลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลงแต่ละกลยุทธ์นี้ได้เสนอแนวทางที่มี ศักยภาพสำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติ ดังนี้

กลยุทธ์แบบคลินิก (The Clinical strategy)

การจัดการอย่างมีอุปบายของการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่ม และระหว่างบุคคลสามารถที่จะส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงได้ ดังมีขั้นตอนของกลยุทธ์แบบคลินิก ดังนี้

1. ความรู้ขององค์กร (Knowledge of the Organization) วิธีการเริ่มต้นด้วยการมีความรู้เรื่องพลังขององค์กรอย่างกว้างขวางและทะลุปรุโปร่ง เป็นการเน้นอนว่า ความรู้เช่นนั้น เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้มาโดยการสังเกตการณ์อย่างละเอียดถี่ถ้วน โดยการวิเคราะห์และการศึกษาวิจัยที่ช่างสังเกต อาจจะสามารถรู้ประเภทนี้ได้มากจากประสบการณ์ แต่โดยรูปแบบแล้วการวิเคราะห์อย่างมีระบบมากกว่า จะทำให้ผลการวิเคราะห์กระจ่างชัดเจนขึ้นและเต็มไปด้วยคุณค่า ในฐานะที่เป็น ส่วนเบื้องต้นของการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนี้ เราจึงต้องเข้าใจลักษณะเด่นของชีวิตองค์การ ลักษณะภาพรวมมีมโนทัศน์ที่ถูกกำหนดโดยมาตรวัดต่าง ๆ เป็นต้นว่า มาตรวัด OCDQ มาตรวัด ลักษณะภาพรวมของ (Profile of a School) และมาตรวัด PCI สามารถช่วยเหลือการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การอย่างดี

2. การตรวจวินิจฉัย (Diagnosis) ขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการ คือ ทำการตรวจวินิจฉัย ส่วนสำคัญเชิงมโนทัศน์ ซึ่งได้จากภาพรวมของบรรยากาศที่หลากหลาย สามารถกำหนดชื่อเพื่อการตรวจวินิจฉัยในส่วนที่มีศักยภาพของความเดือดร้อนได้ มิติความภาคภูมิใจต่ำ มิติการละเลย สูง ลักษณะบรรยากาศแบบเชิงดูแล การติดต่อสื่อสารที่บิดเบือนผิดเพี้ยนการตัดสินใจที่ยึด ความเห็นฝ่ายเดียวเป็นหลักและการจูงใจที่เร็ว เหล่านี้เป็นตัวอย่างของชื่อเชิงมโนทัศน์ ซึ่งระดับที่ มโนทัศน์เหล่านี้เป็นที่เข้าใจอย่างชัดเจนต่อแก่มโนทัศน์ของผู้ปฏิบัติ และเข้ากันได้เหมาะสมเจาะ ในลักษณะภาพรวมที่กว้างไกลนั้น บางทีใกล้เคียงประสิทธิผลของการตรวจวินิจฉัยได้

3. การทำนาย (Prognosis) ในขั้นตอนที่ 3 นี้ ผู้ตรวจวินิจฉัยตัดสินความสำคัญของ สถานการณ์ และพัฒนาชุดของการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังทางด้านปฏิบัติ เพื่อปรับปรุง สถานการณ์ให้ดีขึ้น

4. การสั่ง (Prescription) กระบวนการปฏิบัติที่เหมาะสม มักจะซ่อนเร้นอยู่บ่อย ๆ สมมติเราตัดสินว่า บรรยากาศมีลักษณะการควบคุมดูแลมากเกินไป เราแก้ไขเยียวสถานการณ์ ได้อย่างไร เราอาจจะสืบเปลี่ยนโยกย้ายพนักงานที่มีลักษณะเชิงดูแลออกไปและบรรจุพนักงานที่มี ลักษณะเชิงมนุษยสัมพันธ์เข้ามาแทน อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยเสนอแนะว่า ลัทธินิยมการควบคุม พนักงานที่บรรจุเข้ามาใหม่ มีลักษณะเชิงดูแลมากยิ่งขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่พวกเขาเข้าไป สังคมสัมพันธ์กับวัฒนธรรมย่อยของพนักงาน ซึ่งในกรณีเช่นนี้มีแนวโน้มที่จะทำให้การควบคุมอย่าง เข้มงวดและการสอนที่ดีมีระดับเท่ากัน การเพียงแต่เปลี่ยนพนักงานที่มีลักษณะเชิงดูแล โดย ปราศจากการเปลี่ยนมาตรฐานของพนักงานขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการควบคุม บางทีจะมีผลกระทบ แต่เพียงเล็กน้อย หรือไม่มีผลกระทบเลย การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานของพนักงานขั้นพื้นฐาน จำเป็นจะต้องอาศัยกลยุทธ์ที่ชัดเจนซ้ำของมากกว่านี้ ขั้นตอนแรกของกลยุทธ์ชนิดนี้ คือการกำจัด อวิชาที่เกาะอยู่หนาแน่นในตัวพนักงานและผู้บริหารเกี่ยวกับมาตรวัด PCI เสียก่อน นั่นคือ การ กำจัดการรับรู้ที่ผิดร่วมกันของนักการศึกษา ที่เกี่ยวกับลัทธินิยมของการควบคุม โดยทั่ว ๆ ไป พนักงานคิดว่า ผู้บริหารมีลักษณะการควบคุมเชิงดูแลมากกว่าพนักงานเอง และในทางกลับกัน ตามรูปแบบแล้ว ผู้บริหารเชื่อว่าพนักงานมีลักษณะการควบคุมพนักงานเชิงดูแลมากกว่าผู้บริหาร

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. การประเมินผล (Evaluation) ขั้นตอนสุดท้ายของกลยุทธ์แบบคลินิก คือการประเมินผลที่ระดับที่การสั่งได้รับไปดำเนินการและประสบผลสำเร็จ เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในระบบสังคมมีบ่อยที่ดำเนินไปอย่างช้า ๆ ฉะนั้นการตรวจสอบและการประเมินผลอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ

2.3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ตารางที่ 2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ทฤษฎี	การให้ความสำคัญ	แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ (Taylor)	การบริหารงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว	กำหนดโครงสร้างงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชานำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
ทฤษฎีของวูดวาร์ด ลอเรนซ์ และลอริช (Woodward, Lawrence and Lorsch)	ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง และการปฏิบัติงาน	ความต้องการทางวิทยาการ โครงสร้างเป็นตัวกำหนดบรรยากาศ โดยผ่านการคาดหวังต่องาน
ทฤษฎี Cybernetics	มนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของตนเองได้	ข้อมูลมีความสำคัญต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน
สายการบังคับบัญชาของลอคฮีด (Lockheed)	การพัฒนารูปแบบที่ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา	ใช้สเกลวัดความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของบรรยากาศ เช่น วัดจำนวนครั้งของการฝึกอบรมบรรยากาศของการวางแผน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ทฤษฎี	การให้ความสำคัญ	แนวความคิดเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์การ
ทฤษฎีระบบ 4 ของลิเกิร์ต (Likert)	กระบวนการการมีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่เกี่ยวข้อง การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ โดยมีปัจจัยสำคัญ คือ แบบผู้นำที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มมาก	สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างบรรยากาศที่พึงประสงค์ จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)	การปรับปรุงประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน โดยการปรับปรุงลักษณะงาน	การเสริมสร้างบรรยากาศโดยการเพิ่มความรับผิดชอบ ยอมรับ และโอกาสในความก้าวหน้าแก่พนักงาน

จากแนวคิดต่าง ๆ ข้างต้น จะเห็นได้ว่าหากองค์การบริหารงานตามทฤษฎีใด สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานย่อมเป็นไปตามแนวคิดหรือทฤษฎีนั้น ๆ และเมื่อลักษณะแนวคิดหรือทฤษฎีนั้น ๆ และเมื่อลักษณะแนวคิดหรือทฤษฎีในการบริหารงานองค์การเปลี่ยนแปลงไป บรรยากาศองค์การหรือสภาพแวดล้อมองค์การย่อมจะต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

2.3.2 องค์การและบรรยากาศขององค์การ

ความหมายขององค์การ (Organization) มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2530 :60) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การหมายถึง กลุ่มคนที่ร่วมกันประกอบกิจการงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีการจัดระเบียบ การจัดระเบียบ หมายถึง การจัดการในเรื่องความสัมพันธ์ต่อกัน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างเหมาะสม เพื่อปฏิบัติการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 4) ได้สรุปความหมายขององค์การว่า องค์การเป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2522 : 1) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การ หมายถึง หน่วยทางสังคมที่รู้จักกันและมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว พร้อมกับมีการมีขอบเขตที่

ไม่กว้างเกินไปและไม่แคบเกินไป อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถแยกชัดเป็นเอกเทศ โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุเป้าหมายหรือชุดของเป้าหมายร่วมกัน

John and Davis (1994 : 4) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การหมายถึง ความรู้ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีส่วนร่วมกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่ม องค์ประกอบขององค์การ

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2537 : 5-6) ได้แบ่งองค์ประกอบขององค์การไว้ 4 ประเภท คือ

1. Purpose คือ จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้ง
2. People คือ สมาชิกภายในองค์การหรือจำนวนบุคคลที่เข้ามาร่วมดำเนินงานภายในองค์การ คนเป็นเครื่องมือสำคัญ เพราะงานจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ อยู่ที่คนปฏิบัติแต่เนื่องจากคนมีความต่างกัน ทั้งด้านพฤติกรรม (Behavior) ทักษะ (Skill) และความฉลาด (Talent) ฯลฯ ซึ่งแม้แตกต่างกันดังกล่าว ความสามารถของคนจะประกอบด้วย 4 H คือ

Head มีสมองดี มีความคิดริเริ่ม และมีความคิดก้าวหน้าอยู่เสมอ

Heart มีความเต็มใจในการทำงาน มีใจรักงานและทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับงาน

Hands มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และความชำนาญที่จะปฏิบัติงานได้ดี

Healths มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ มีประสบการณ์และความชำนาญที่จะปฏิบัติงานได้ดี

3. Process คือ กรรมวิธีหรือระบบการทำงานที่องค์การกำหนดไว้อย่างมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไปตามขั้นตอนจนงานบรรลุผล

4. Place & Other Resource คือ สถานที่ทำงานและรวมถึงความสะดวกสบายและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามความมุ่งหมายขององค์การ

ลักษณะขององค์การ

องค์การมีระบบที่ประสานกันดี (Intergrated System) ระบบบริหารภายในมีความมั่นคง มีขบวนการด้านการบริหารตามรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความต้องการที่จะให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีคุณค่า ทำให้การออกแบบโครงสร้างการบริหาร ในลักษณะกลุ่มงานเชื่อมโยง (Overlapping groups) ที่ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์การไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ หรือขบวนการอิทธิพลที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรลักษณะของกลุ่มงาน สมาชิกในกลุ่มงานมีความผูกพันเหนียวแน่น มีความภักดีต่อทีมงาน ทำให้สมาชิกเกิดแรงดึงดูดต่อกัน ยิ่งกลุ่มงานมีแรงดึงดูดและภักดีต่อกันมากเพียงใด สมาชิกก็ยังมีแรงจูงใจที่ยอมรับเป้าหมายและการตัดสินใจของกลุ่ม พยายามสื่อสารกับสมาชิกภายในกลุ่มและยอมรับอิทธิพลของสมาชิก พยายามทำให้เป้าหมายและการตัดสินใจของกลุ่มบรรลุผลรวมทั้งพยายามเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประพุดิตนในแนวทางที่จะได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากกลุ่ม และองค์ประกอบเหล่านั้นเองที่ก่อให้เกิดกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Highly effective groups) (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์ วงศ์.2540:59-60) เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การ เป็นไปตามหลัก ความสัมพันธ์ซึ่งสนับสนุนเกื้อกูลกัน องค์การจัดให้มีบรรยากาศของการสร้างความภูมิใจ ที่ทำให้สมาชิกรู้สึกมีคุณค่า และได้รับการเคารพนับถือ ซึ่งก่อให้เกิดความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น ผู้นำขององค์การมีปรัชญาของการบริหารแบบเสริมสร้าง สนับสนุน และก่อให้เกิดระบบขบวนการปฏิสัมพันธ์อิทธิพล (Interaction Influence System) ซึ่งเป็นขบวนการและแรงจูงใจ ที่มีลักษณะพึ่งพาซึ่งกันและกันทั้งระบบ นำมาซึ่งความร่วมมือ การประสานงานเป็นเครื่องชี้นำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ และสมาชิกทั้งหมดขององค์การในบรรยากาศของความเป็นมิตร และระหว่างกลุ่มงาน หรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีความไว้วางใจ และเชื่อต่อกันในระดับสูงยอมเป็นปัจจัยให้การติดต่อสื่อสาร และการใช้ขบวนการอิทธิพลต่อกัน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของการดำเนินการขององค์การ

หลักความสัมพันธ์ซึ่งสนับสนุนเกื้อกูลกัน กำหนดเงื่อนไขที่นำไปสู่การไหลของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงในทิศทางต่าง ๆ ทั้งในแนวตั้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และในแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงาน และทั่วทั้งองค์การ การเปิดเผยข้อมูล ที่เป็นข้อเท็จจริงอย่างเต็มที่นี้ช่วยให้องค์การมีข้อมูลที่ต้องการใช้ในการดำเนินการ ทำให้สมาชิกขององค์การให้ความสนใจกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และทำให้มั่นใจว่ามีการตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง

หลักความสัมพันธ์ ซึ่งสนับสนุนเกื้อกูลกัน เรียกร้องให้มีการใช้ขบวนการอิทธิพลควบคู่กับข้อมูลที่ได้รับในองค์การอย่างจริงจัง บุคลากรทุกคนจะมีความรู้สึกว่าเขาสามารถใช้ขบวนการอิทธิพลของตนเองต่อการตัดสินใจต่าง ๆ ในองค์การ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของตนต่อการตัดสินใจต่าง ๆ ในองค์การ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ที่เขามีโอกาสเกี่ยวข้องกับไม่มากนักน้อย ด้วยวิธีการเหล่านี้ คืออิทธิพลที่เขาได้แสดงผ่านบุคคลต่าง ๆ ไปสู่องค์การ บุคลากรในองค์การลักษณะนี้ สามารถมีอิทธิพลต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การได้มากกว่าองค์การในลักษณะอื่น การใช้อิทธิพลนี้จะเกิดขึ้นในทุกระดับของการทำงาน ตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับต่ำสุด ตลอดทั่วทั้งองค์การ ผลจากการให้อิทธิพลนี้ก็คือ องค์การสามารถดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มที่

การไหลของข้อมูลที่เกิดจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการใช้ขบวนการอิทธิพลทั่วทั้งองค์การ มีผลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจ ข้อเท็จจริงและความรู้ทางเทคนิคทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์การเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะเรื่อง จะไหลไปสู่จุดหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ตัดสินใจปัญหานั้น ๆ ที่จริงไม่ใช่ข้อมูลเท่านั้นที่ไหลไปสู่จุดหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ตัดสินใจปัญหานั้น ๆ แต่ยังมีความคิดเห็น ประสบการณ์ และข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ปัญหาที่เข้าสู่หน่วยงานที่มีหน้าที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แก้ปัญหา องค์ประกอบที่สำคัญ และมีคุณค่าเหล่านี้ มีผลทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดี และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การไหลเวียนของข้อมูลที่ถูกต่องไปทั่วทั้งองค์การ มีผลให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์การมีความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถจัดการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

(สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2540 : 48-49)

1. การมีส่วนร่วมในการใช้ขบวนการอิทธิพลให้ผลลัพธ์ที่สำคัญ คือ ทำให้เกิดจุดประสงค์รวมขององค์การขึ้น ซึ่งหมายถึงความพึงพอใจที่เกิดจากการประสานกันของความต้องการ และความปรารถนาของสมาชิกในองค์การกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริโภค ผู้ถือหุ้น และผู้สนับสนุน นอกนั้นจุดประสงค์รวมขององค์การ ของหน่วยงาน ของบุคคลในที่ทำงานยังมีความสอดคล้องประสานกัน และมุ่งไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายรวมขององค์การ

การใช้หลักความสัมพันธ์ซึ่งสนับสนุนเกื้อกูลกันนี้ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่เกิดความร่วมมือที่ประสิทธิภาพสูง เนื่องจากสามารถใช้แรงจูงใจได้อย่างเต็มที่ควบคู่ไปกับการมีทัศนคติที่เป็นบวก ทำให้สามารถบรรลุผลดังต่อไปนี้

1.1 ทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การ ได้รับการยอมรับจากสมาชิกขององค์การ สมาชิกแต่ละคนจะพยายามสนับสนุนให้เกิดการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพราะเขามองเห็นว่าตนเองมีส่วนช่วยและผลักดันให้เกิดวัตถุประสงค์เหล่านี้ที่สำคัญคือวัตถุประสงค์เหล่านี้เป็นการสะท้อนความต้องการและความปรารถนาของพวกเขา

1.2 ระบบการให้รางวัลขององค์การ มีลักษณะเช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ คือ ได้รับการจัดตั้งขึ้น โดยผ่านขบวนการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลด้วยวิธีการเหล่านี้ ระบบการเงินและการให้รางวัล จึงพัฒนาไปลักษณะที่มีความเท่าเทียมและความเป็นธรรมสำหรับกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ช่วยสร้างกลุ่มงาน ที่มีประสิทธิภาพสูงและช่วยให้เกิดพฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

1.3 สมาชิกขององค์การมีความตระหนักว่า วัตถุประสงค์ขององค์การสามารถบรรลุได้มากเพียงใดความต้องการและความปรารถนาของสมาชิกเองก็สามารถที่จะบรรลุได้มากเพียงนั้น ปรัชญาการณดังกล่าว มีผลทำให้สมาชิกขององค์การ กำหนดเป้าหมายที่สูงสุดสำหรับตนเองและกลุ่มงาน ทำให้เกิดกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพขึ้น

ส่วนประกอบสำคัญขององค์การ

จากความหมายขององค์การดังกล่าวข้างต้น องค์การประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์ .2540 : 1-3)

1. มีการรู้จักและประสานงานกัน (Consciously Coordinated) ซึ่งหมายถึง การมีบุคคลและทรัพยากรต่าง ๆ ที่อยู่ด้วยกัน กำลังดำเนินกิจกรรมเกี่ยวข้องระหว่างกันอยู่ พร้อมกับการรวม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กันอยู่โดยแบ่งเป็นชั้น ระดับ และหน้าที่ ซึ่งทั้งหมดนั้นก็คือ ภาพของความเป็นไปของการบริหารงาน (Management) ที่ซึ่งตัวจักรหรือกลไกให้กลุ่มคนและทรัพยากรมาดำเนินการเป็นหมู่เหล่า

2. มีลักษณะเป็นหน่วยทางสังคม (Social Entity) ซึ่งหมายถึง การเป็นหน่วยงานที่ซึ่งมีการรวมเอาหรือกลุ่มบุคคลเข้ามาทำกิจกรรมเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันอยู่ และการเกี่ยวข้องต่อกันนี้ในทางปฏิบัติจะไม่เกิดขึ้นเอง หากแต่เป็นผลมาจากการที่ได้มีการดำเนินการรวบรวมจัดให้มาอยู่ด้วยกันและการเข้ามาอยู่รวมกันเป็นหมู่เหล่านี้อย่างนี้เอง สมาชิกของกลุ่มหรือองค์การก็จะพยายามขจัดความแตกต่างหรือลดความไม่เข้าใจกันหรือปัญหาต่าง ๆ ให้น้อยลง ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะให้กลุ่มสามารถร่วมกันสร้างสรรค์กิจกรรมหรืองานที่สำคัญของกลุ่มให้สำเร็จลงได้ในทิศทางความเป็นไปของกลุ่มที่รวมอยู่ด้วยกัน และความพยายามมุ่งประสานทำงานขององค์การนี้เองที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ที่อยู่เบื้องหลังของกลุ่ม นั่นคือความพยายามที่จะต้องมีการประสานงานระหว่างกันของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เข้ามาทำงานในองค์การ

3. มีลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด (Identifiable Boundary) กล่าวคือ กลุ่มจะรวมตัวกันและมีการสร้างสัญลักษณ์หรือสิ่งบอกเหตุบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นเอกเทศที่มีขอบเขตแน่ชัดของตน ขอบเขตขององค์การดังกล่าวนี้ในทางปฏิบัติอาจจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปได้บ้าง แต่ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้นองค์การจะพยายามมีกลไกในการแยกแยะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในส่วนที่เป็นสมาชิกและส่วนที่มีไม่ใช่สมาชิกขององค์การให้แยกออกจากกัน ซึ่งโดยกลไกนี้เองที่ทำให้สมาชิกและองค์การมีลักษณะที่เด่นชัดแยกออกจากองค์การอื่น ๆ และในเวลาเดียวกัน ภายในกลุ่มองค์การใดองค์การหนึ่งก็จะมีกฎเกณฑ์ ธรรมเนียม พิธีปฏิบัติเป็นส่วนประกอบภายในของตนเองที่ต้องการองค์การอื่นที่เห็นได้ด้วย

4. การมีความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuing Bond) หมายถึง การที่องค์การจะสามารถดำเนินการต่อไปได้เรื่อย ๆ โดยที่สมาชิกเข้าและออกอยู่ได้ตลอดเวลา แต่ในเวลาเดียวกันนั่นเอง ลักษณะพิเศษ ก็คือ องค์การจะยังคงมีสมาชิกที่คงอยู่เป็นประจำกับองค์การอยู่จำนวนหนึ่งเสมอ ดังนั้น ความหมายในที่นี้จึงมิได้หมายถึง การมีสายสัมพันธ์เฉพาะของตัวบุคคลที่จะต้องผูกติดอยู่กับองค์การโดยที่จะลาออกมิได้เลย แต่จะหมายถึงการมีกลุ่มบุคคลขององค์การซึ่งเป็นสมาชิกที่มีการเข้าและออกอยู่ตลอดเวลาด้วยโดยมีคนกลุ่มใหญ่เป็นกลุ่มหลักที่จะทำงานอยู่เป็นประจำกับองค์การ

5. การมีเป้าหมาย (Goals) องค์การทุกแห่งที่จัดตั้งขึ้นต่างก็มีเป้าหมายที่ซึ่งสูงกว่าที่แต่ละบุคคลจะสามารถทำได้สำเร็จด้วยลำพังตนเอง ทั้งนี้ หากเป็นเป้าหมายที่แต่ละบุคคลจะสามารถทำสำเร็จเองได้แล้ว ส่วนของเป้าหมายเหล่านั้นก็จะได้รับการกระทำโดยแต่ละบุคคลโดยไม่ต้องอาศัยองค์การเป็นเครื่องมือ ดังนั้น เป้าหมายขององค์การจึงเป็นเป้าหมายส่วนรวมของกลุ่มคน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ซึ่งส่วนใหญ่จะมีระดับความยากจนและขอบเขตความสำคัญและขนาดมากกว่าหรือใหญ่กว่าเป้าหมายของบุคคล

2.3.2.2 โครงสร้างและหน้าที่ของสถานประกอบการในฐานะที่เป็นองค์การ

องค์การประกอบขึ้นด้วย ประชากรที่มีระบบการปฏิสังสรรค์ที่มั่นคงพอสมควร ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในระบบนั้นก่อให้เกิดโครงสร้างที่จะทำให้องค์การมีความมั่นคง โครงสร้างก็ประกอบด้วยตำแหน่งที่จะคงอยู่ได้ แม้ว่าความเป็นสมาชิกภาพในองค์การจะเปลี่ยนแปลงไป และตำแหน่งต่าง ๆ ก็ประกอบด้วยบรรทัดฐานที่เรียกว่า บทบาท (Role) บรรทัดฐานนั้นก็คือ ความคาดหวังหรือกฎเกณฑ์ (Rule) ที่บุคคลควรจะประพฤติต่อกันในสถานการณ์ต่าง ๆ องค์การจึงต้องอาศัยบรรทัดฐานการควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ (อนันท์ แสงรุ่ง. 2540 : 18)

จากการให้คำจำกัดความเกี่ยวกับองค์การข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า สถานประกอบการในฐานะที่เป็นองค์การประกอบไปด้วย ประชาชนที่มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันที่สำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูงหรือนายจ้าง และลูกจ้าง ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้างาน และพนักงานระดับล่างหรือคนงาน ซึ่งบุคคลดังกล่าวนี้จะมีความสัมพันธ์ต่อกันตามบทบาทและร่วมกันทำหน้าที่ของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้สถานประกอบการในฐานะที่เป็นองค์การนั้นมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการทำงานคือ เพื่อแสวงหาผลกำไร (อุทัย หิรัญโต. 2524 : 54) และในการบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวสมาชิกในสถานประกอบการก็ต้องแสดงบทบาทตามตำแหน่งของตนแต่เนื่องจากการบริหารและการพัฒนาขององค์การในสังคมอุตสาหกรรมซึ่งมักจะเป็นไปในลักษณะเช่นเดียวกับองค์การอื่น ๆ ในสังคม เช่น องค์การแบบราชการ จะมีโครงสร้างความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีกลไกในการควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การให้มีประสิทธิภาพ เมื่อองค์การมีการขยายตัว คือ ขนาดปริมาณมากขึ้น ระบบความสัมพันธ์ของบทบาทในองค์การจะมีความซับซ้อนมากขึ้น และในฐานะที่เป็นองค์การที่มีลักษณะเช่นเดียวกับองค์การอื่น ๆ ในสังคมสมัยใหม่ จึงใช้ระบบการทำงานที่มีการแบ่งการทำงานกันตามหน้าที่ที่มีการควบคุมการทำงานตามลำดับขั้น การกำหนดวิธีการทำงานและการควบคุมกระบวนการทำงาน ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงสุดในองค์การ สำหรับหัวหน้างานก็จะมีอำนาจในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมาจากผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ การอำนวยความสะดวก ตรวจสอบการผลิต ดูแลควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานระดับล่าง เพราะฉะนั้นพนักงานระดับล่างหรือคนงานจึงมีหน้าที่ในการปฏิบัติตามคำสั่ง และปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือกำหนดให้ตามความถนัด และความสามารถของแต่ละคน โดยเฉพาะองค์การที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน เพราะถือว่าการกำหนดกระบวนการทำงานหรือการบริหารงานองค์การมิใช่หน้าที่ของพนักงานระดับล่าง โอกาสที่พนักงานจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นและเลือกกระบวนการทำงานของตนจึงไม่มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกจากนี้ การแบ่งงานตามการหน้าที่ ทำให้เกิดการดำเนินงานเฉพาะอย่างที่มีการแบ่งย่อย เล็กกลงไป ตามความชำนาญและความสามารถของแต่ละคน ซึ่งจะนำไปสู่ความจำเป็นในการทำงาน พนักงานแต่ละคนอาจจะต้องทำหน้าที่เดิม ๆ ซ้ำแล้วซ้ำอีกเป็นเวลานาน ๆ จึงไม่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายาม และคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน การทำงานจึงไม่ได้พัฒนาศักยภาพความสามารถ และคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน การทำงานจึงไม่ได้พัฒนาศักยภาพความสามารถทางร่างกาย และทางสมองของพนักงานแต่กลับทำให้ความสามารถที่มีอยู่ลดลง เกิดความเหนื่อยหน่ายความเสื่อมโทรมทางด้านจิตใจ คือ พนักงานครุ่นคิดไปถึงสิ่งอื่นในขณะที่ทำงาน เกิดความรู้สึกต่อต้านเป็นปฏิปักษ์ เกิดความรู้สึกเลือกที่รักมักที่ชังและเกิดความกดดันอันสภาพของโรคจิตอย่างอ่อน เป็นสภาพที่พนักงานเกิดความรู้สึกระทมทุกข์ในขณะที่ทำงานแต่เขาก็จะรู้สึกโล่งใจและมีความสุขสบายใจ เมื่อการทำงานผ่านพ้นไปในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ และเมื่อพนักงานประสบกับปัญหาดังกล่าวนี้ก็จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

นอกจากจะมีการแบ่งการทำงานตามการหน้าที่แล้วก็จะมีระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงานเพื่อกำหนดและควบคุมพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกหรือพนักงานในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ระเบียบกฎเกณฑ์จึงเป็นสื่อความคาดหวังของการบริหารงานไปยังพนักงาน กฎเกณฑ์ไม่เพียงแต่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างโครงสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์การด้วย องค์การจึงสามารถทำให้บุคคลที่ทำหน้าที่แตกต่างกันในองค์การนั้น ปฏิบัติงานให้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมขององค์การแต่ระเบียบกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดก็อาจจะมีผลกระทบต่อความรู้สึกในการทำงานของพนักงาน เพราะพนักงานซึ่งจะต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดอยู่ตลอดเวลา อาจจะทำให้ประสบกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถปรับตัวได้หรือปรับตัวอย่างไม่เหมาะสมหรือผิด ๆ และทำให้ประเพณีปฏิบัติเบี่ยงเบนไปจากบรรทัดฐาน หรือระเบียบกฎเกณฑ์ในเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หรือสถานการณ์ที่ประเสริฐนั้นไม่เหมือนกับสถานการณ์ที่เคยเป็นอยู่ คือ การใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ได้กดดันพนักงานให้เป็นผู้ที่ยึดถือหลักการ หลีกเลี่ยงการเสี่ยง และยึดระเบียบวินัยในขณะเดียวกัน และเพราะถูกกดดัน และเพื่อความปลอดภัยเขาจึงต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ดังกล่าวไม่ได้รับการมองว่าเป็นมาตรการที่กำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ แต่ในพัฒนาการของการใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ได้ทำให้เกิดการยึดมั่นในระเบียบกฎเกณฑ์ จนทำให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุระเบียบกฎเกณฑ์นั่นเอง กล่าวคือ ระเบียบกฎเกณฑ์ได้กลายมาเป็นกฎเกณฑ์ที่เป็นผลมาจากความคลาดเคลื่อนในเรื่องเป้าหมายที่ได้วางไว้ในตอนแรกทำให้เกิดความเคร่งครัด และทำให้ไม่มีความสามารถในการปรับตัว และการยึดระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นผลมาจากความคลาดเคลื่อนในเรื่องเป้าหมายที่ได้วางไว้ในตอนแรกทำให้เกิดความเคร่งครัด และทำให้ไม่มีความสามารถในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การปรับตัว และการยืดหยุ่นกฎเกณฑ์มากจนถึงขั้นที่คำนึงถึงแต่การปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์นั้นได้กลายมาเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สิ่งสำคัญในการทำงาน คือ การพัฒนาศักยภาพ ความเป็นมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในฐานะสัตว์สังคมผู้สร้างสรรค์ มิใช่เป็นเพียงปัจจัยการผลิตเท่านั้น ภายใต้กระบวนการทำงานในสังคมอุตสาหกรรม ผู้บริหารหรือนายจ้างมักจะคำนึงถึงการให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก โดยไม่ได้สร้างประสิทธิภาพที่แท้จริงและไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของพนักงานด้วยเหตุนี้จึงทำให้การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในกระบวนการทำงานและการจัดระบบความสัมพันธ์มาคำนึงถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงานให้ดีขึ้นและให้ความสำคัญต่อพนักงานในฐานะที่เป็นมนุษย์เป็นผู้มีส่วนร่วมอยู่ในการกระบวนการทำงานและควรได้รับสิทธิอำนาจ การปฏิบัติอย่างเอาใจใส่ และพึงระลึกอยู่เสมอว่าพวกเขาที่มีศักดิ์ศรีแห่งตนที่จะมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา การเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงานนี้จึงเป็นทางหนึ่งที่พนักงานจะได้นำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนที่เป็นผู้ปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถานประกอบการ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนและควบคุม แทนที่จะคอยเป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว

การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน จะส่งผลดีต่อตัวพนักงานเองที่จะได้รับสิทธิอันควรพึงได้และยังส่งผลดีต่อสถานประกอบการ คือจะสร้างประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานจะช่วยให้มีการปรับปรุงทั้งปริมาณ และคุณภาพของผลผลิต และความขัดแย้งในการทำงานระหว่างผู้บริหารและพนักงานลง

สถาบันการศึกษาแรงงานระหว่างประเทศ (International Institute for Labour Studies) ขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ ได้สรุปผลดีของการเปิดโอกาสให้พนักงานหรือลูกจ้างเข้ามีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเหตุดังนี้ (นาลินี ศรีภักดิ์, 2536:35)

1. ความคิดเห็นของลูกจ้างสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์แก่องค์กร
2. การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากส่วนล่าง
3. ลูกจ้างจะยอมรับการตัดสินใจที่เขาได้มีส่วนร่วม
4. ลูกจ้างจะกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นถ้าเขาได้ร่วมตัดสินใจในเรื่องที่มี

ผลกระทบต่อเขา

5. ลูกจ้างจะปฏิบัติงานอย่างรอบรู้มากขึ้นเพราะเขามีโอกาสได้รับรู้เจตนาของการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. การมีส่วนร่วมของลูกจ้างมีทัศนคติที่ดีที่จะทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นผลดีต่อการทำงาน เป็นทีม และช่วยลดกรณีพิพาทแรงงานที่อาจเกิดขึ้นได้

7. การมีส่วนร่วมของลูกจ้างเป็นจุดกระตุ้นให้มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานของพนักงานยังเป็นแนวทางที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์อันดี และความร่วมมือในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับล่างด้วย มิใช่พนักงานระดับล่างต้องทำตามคำสั่งจากนายจ้างเพียงฝ่ายเดียว และไม่มีสิทธิที่จะกระทำตามความต้องการ ตามความคิดเห็นของตน จากโครงสร้างการทำงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นที่น่าพิจารณาว่าโครงสร้างการทำงานขององค์การหรือสถานประกอบการนั้นจะมีผลกระทบต่อความรู้สึกความพึงพอใจในงานของพนักงานมากน้อยเพียงใด

โดยในการศึกษาครั้งนี้จะทำการศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นโครงสร้างของการบริหารงานในสถานประกอบการที่คิดว่าน่าจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับล่าง ดังนี้คือ

1. การมีส่วนร่วมในการทำงาน
2. ความมีอิสระในการทำงาน
3. ความเคร่งครัดต่อระเบียบแบบแผนในการทำงาน
4. ความจำเป็นในการทำงาน

2.3.2.3 รูปแบบของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความคิดเห็น และความหมายเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ดังนี้

Brown and Moberg (1980: 19) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การ และคุณลักษณะดังกล่าวจะต้อง

1. บรรยายถึงสภาพขององค์การ
2. ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
3. เป็นลักษณะที่คงทน
4. มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

Gibson (1937 : 314) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ ว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของ คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน ที่พนักงานผู้ทำงานรับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศองค์การจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน

Gilmer (1971 : 28) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ ว่า บรรยากาศองค์การคือ ลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Steers and Porter (1977 : 304) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ทักษะคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) ปทัสถาน (Norms) และความรู้สึก (Feeling) ของพนักงานเกี่ยวกับองค์การ

Tagiuri and Litarl(1974 : 27) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ ว่า บรรยากาศองค์การ คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งสมาชิกองค์การเรียนรู้และมีประสบการณ์ รวมทั้งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

เทพพนม เมืองแมน และคณะ(2540:16)ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ ว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้ว มีผลกระทบต่อระดับการทำงาน หรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม ตัวแปรของบรรยากาศองค์การนี้จะมีผลกระทบแตกต่างกันสุดแต่ที่ว่าผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นอย่างไร แตกต่างอย่างไรด้วย

อรุณ รักธรรม (2527:49) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ ว่า บรรยากาศองค์การ เป็น จุดของค่านิยม ทักษะคติ และขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งมีผลต่อวิถีทางที่คนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในองค์การ

สรุปความหมายบรรยากาศองค์การโดยรวมเอาลักษณะหรือคุณสมบัติสำคัญ ๆ มาอธิบายได้ 3 ประการ คือ

1. เป็นคุณลักษณะเฉพาะ (Characteristics) ขององค์การหนึ่ง ๆ ซึ่งทำให้องค์การนั้น ๆ มีความแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ
2. เกิดจากการรับรู้ (Perceived) ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกี่ยวกับงานและตัวคนในองค์การ มากกว่าจะเป็นภาพที่แท้จริง ซึ่งดำรงอยู่ในองค์การ
3. การรับรู้และความเข้าใจดังกล่าวมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศองค์การ เป็นกระบวนการทางด้านองค์การ เป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยาของการรับรู้ ในสิ่งที่จับต้องได้ ซึ่งเปลี่ยนไปเป็นภาพที่เป็นนามธรรมของสภาพการณ์หนึ่ง ๆ โดยมีอิทธิพลทางด้านจิตวิทยาเป็นตัวกำกับคนในองค์การจะแปลง (Transform) ความคิดที่มีต่อเหตุการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ ไปสู่การอธิบายความหมายทางด้านจิตวิทยา เช่น ความอบอุ่น ความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น และสิ่งนี้จะมีความสำคัญต่อการคาดคะเน และทำความเข้าใจพฤติกรรม

แต่อย่างไรก็ตาม บรรยากาศองค์การเป็นเพียงแต่การรับรู้ หรือภาพที่มององค์การจากสายตาผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น อาจจะใช่หรือไม่ใช่ภาพที่แท้จริงขององค์การก็ได้ เพราะบุคคลแต่ละคนจะมีค่านิยม ความต้องการ และบุคลิกของเขาเอง ซึ่งความเข้าใจหรือการรับรู้เหล่านี้จะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเขา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

เนื่องจากบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลและผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ การศึกษาองค์การในแง่มุมต่าง ๆ จึงต้องให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การด้วย

Steers and Porter (1977:365) กล่าวว่า ตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์การ คือ บรรยากาศองค์การ เพราะหากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ (Internal Environment) ซึ่งมีส่วนในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การแล้วจะไม่สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้ถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่ง Steers เรียกสภาพแวดล้อมภายในองค์การว่า บรรยากาศองค์การ

Brown and Moberg (1980 : 20) สรุปว่า บรรยากาศองค์การ ช่วยวางรูปแบบและความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การบรรยากาศองค์การเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดี และความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ หากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์การ นอกจากนี้ยังได้สรุปถึงลักษณะสำคัญบางประการของบรรยากาศองค์การ ได้ดังนี้

1. ขอบข่ายของความเป็นอิสระภาพ
2. ระดับความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่จะออกระเบียบ วิธีการสื่อสาร วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน กฎ หลักการขององค์การที่ออกใหม่ ๆ ให้สมาชิกในหน่วยงานรับรู้
3. ระบบการให้รางวัลและจิตใจของหน่วยงาน
4. ลักษณะการบังคับบัญชา ความอบอุ่น ความช่วยเหลือที่ผู้บังคับบัญชาแสดงออกต่อลูกน้อง
5. ขอบข่ายของความขัดแย้งและการแก้ปัญหาการขัดแย้งนั้น

Litwin and Stringer(1968:30)เชื่อว่ามุมต่าง ๆ ขององค์การไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สามารถศึกษาได้ด้วยแบบความคิดที่ว่าด้วยบรรยากาศองค์การ ซึ่งสมาชิกสามารถหยั่งรู้ รู้สึกหรือมีมโนภาพ (Perception) ได้ว่า องค์การของตนมีบรรยากาศน่าทำงานหรือไม่อย่างไร

นอกจากนี้ บรรยากาศองค์การยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ ดังนี้ (ศิริวรรณ กิติเวชกุล. 2539 : 34-35)

1. บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ ดังการศึกษาของ Newell พบว่า บรรยากาศโดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศแบบปิดมีผลทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจในการงานที่ได้รับมอบหมายในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การของพวกเขามาก หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานของพวกเขาเองภายในองค์การ Dubrin (1984 : 405) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ คือ แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะ และวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมากเพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ ปรากฏว่ามีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคลากรในองค์การ ดังการศึกษาของ Litwin และ Stringer พบว่า องค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจ กล่าวคือ อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พอใจในงานไม่เกิดความคิดริเริ่มและมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนในองค์การที่มีบรรยากาศการร่วมประสานสัมพันธ์และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การสภาพบรรยากาศการร่วมประสานสัมพันธ์ดังกล่าว จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำและในองค์การที่มีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน กล่าวคือ มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีผลผลิตสูง ซึ่งบรรยากาศขององค์การแบบดังกล่าวจะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Frederickson ที่ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศขององค์การที่มุ่งคนซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารชนิดเปิด การให้ความสนับสนุนร่วมกันและการกระจายอำนาจการตัดสินใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร ลดการลาออกจากงาน ลดต้นทุนการผลิต และลดเวลาในการฝึกอบรม ตามลำดับ

Hellriegel and Slocum (1974 : 430) ได้กล่าวถึงความหมายของบรรยากาศขององค์การต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นในองค์การด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1. บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานของงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ
2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของตน
3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลภายในองค์การ

นักบริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ เพราะบรรยากาศขององค์การจะช่วยให้ผู้บริหารวางแผนที่เปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้ หากมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เสนอความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ก็จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะบรรลุเป้าหมายขององค์การได้เร็วขึ้น

จะเห็นได้ว่า บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญต่อสมาชิกขององค์การในทุกระดับ ไม่ว่าจะ เป็นระดับผู้บริหารหรือบุคลากรอื่น ๆ ในองค์การและยังมีความสำคัญต่อการบริหารงานอีกด้วย ดังนั้น หากจะวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์การ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ จึงต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม (Internal Environment) หรือบรรยากาศขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของสมาชิกขององค์การ

รูปแบบของบรรยากาศขององค์การ

Brown and Moberg (1980:21) ได้ศึกษารูปแบบบรรยากาศขององค์การโดยแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการใช้อำนาจ โดยมีโครงสร้างทางอำนาจที่เห็นเด่นชัด และผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์การจะเป็นลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องพึ่งพาและเอาใจผู้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีการแข่งขันในระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับสูง
2. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท ซึ่งเน้นย้ำในกฎเกณฑ์และระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด บรรยากาศขององค์การแบบนี้พัฒนามาจากองค์การแบบแรก กล่าวคือ แบบแรกจะปล่อยให้สมาชิกมีการแบ่งปันแย่งชิงผลประโยชน์อย่างเต็มที่ แต่องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท จะควบคุมการแข่งขันและความขัดแย้งอยู่ภายในกฎเกณฑ์และระเบียบ ซึ่งเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ ทั้งนี้หากองค์การใดมีบรรยากาศเช่นนี้ ย่อมเป็นการยากที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ได้
3. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การเป็นหลักการตัดสินใจหรือประเมินผลการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การมักจะพิจารณาว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การใช้อำนาจหน้าที่จะเกิดความชอบธรรมก็ต่อเมื่อใช้อำนาจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หากคนที่ทำงานในบรรยากาศขององค์การลักษณะนี้ไม่มีความรู้หรือทักษะที่องค์การต้องการแล้ว องค์การจะหาคนมาแทนที่โดยทันที
4. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นความสำคัญของคน โดยองค์การเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

Litwin and Stringer (1968: 189-190) ได้เสนอรูปแบบของบรรยากาศขององค์การไว้ 4 แบบ เช่นกัน คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) ซึ่งรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานนั้น จะต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัด รูปแบบบรรยากาศเช่นนี้จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในงานต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิตลดลง และมีทัศนคติไม่ดีต่อกลุ่มคนในองค์การ

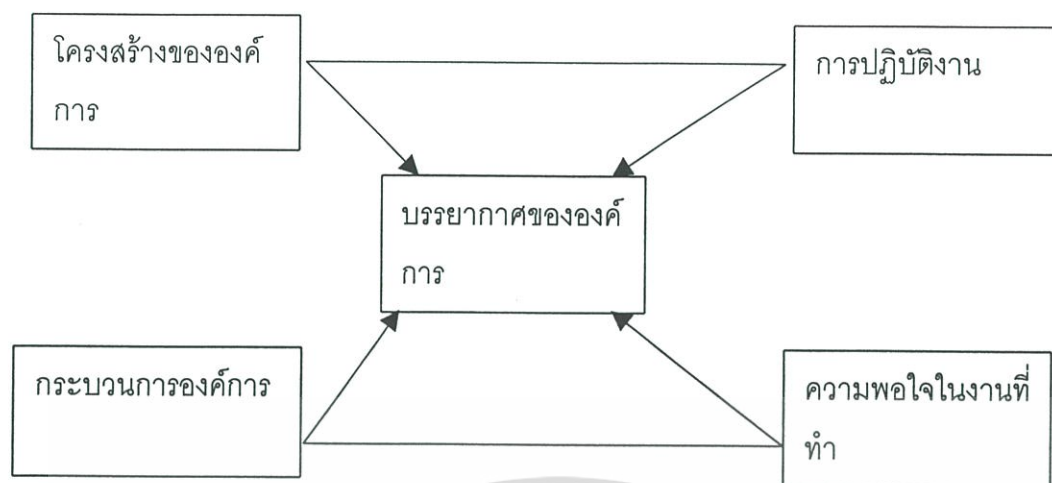
2. บรรยากาศแบบเน้นความเป็นกันเอง (Affiliative Climate) ผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิดสนิทสนม และมีความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อกัน มีความพึงพอใจในงานสูง แต่ความคิดริเริ่มอยู่ในระดับปานกลาง

3. บรรยากาศที่มุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Climate) ถือเอาเป้าหมายขององค์การเป็นหลักสำคัญ ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลผลิต ความพึงพอใจในการทำงานและความต้องการให้งานสำเร็จอยู่ในระดับสูง และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee Centered Climate) มีลักษณะสำคัญ คือ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งบรรยากาศนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดอัตราการลาออกจางาน อีกทั้งลดต้นทุนการผลิต และลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย

สมยศ นาวิการ (2540 : 302-304) ได้กล่าวถึงตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การไว้ดังนี้ เมื่อลักษณะบางอย่างขององค์การถูกเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ เช่น ประธานคนใหม่ขององค์การจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างดังกล่าวนี้ อาจจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การและในที่สุดจะมีอิทธิพลต่อบัจจัย เช่น ความพยายามของพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน หรือความพอใจดังแสดงไว้ใน แผนภูมิดังนั้นเพื่อการบริหารงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าพวกเขาจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การอย่างไรแสดงโครงสร้างดังภาพที่ 2.5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การกับการปฏิบัติงานและความพอใจในงาน

โครงสร้างขององค์การและกระบวนการขององค์การเป็นตัวกำหนดที่บรรยากาศจะส่งผลไปถึงการปฏิบัติงานขององค์การ ความพึงพอใจในงานที่ทำด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การมีอยู่เป็นจำนวนมาก ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้(วุดินันท์ วิมลศิลป์.2533: 43)

1. ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ เมื่อภาวะเศรษฐกิจดี โครงการที่มีความเสี่ยงภัยมากขึ้นอาจจะยอมรับได้ และความรู้สึกทางด้านความมั่นคงโดยทั่ว ๆ ไปแล้วจะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ เมื่อภาวะเศรษฐกิจเลวลง งบประมาณจะถูกประหยัด และความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าวนี

2. แบบของความเป็นผู้นำ ทศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะมีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางถูกต้องสำหรับการปฏิบัติ

3. นโยบาย นโยบายขององค์การไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นนัยก็ตามจะสร้างความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์การ เช่น องค์การ ที่มีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายใน จะมีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์การที่มักจะใช้บุคคลภายนอกสำหรับตำแหน่งระดับสูง

4. ค่านิยมของผู้บริหารขององค์การจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การเป็นอย่างมาก บริษัทที่มีค่านิยมสูงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานของบริษัทมักจะให้บำนาญ การรักษาพยาบาล และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ สูงกว่าโดยเฉลี่ย บริษัทดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีความอบอุ่น ความเป็นมิตรมากกว่าองค์การที่มีค่านิยมสูงเกี่ยวกับกำไรแทนที่จะเป็นความพอใจของพนักงาน

5. โครงสร้างขององค์การ องค์การที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้บริหารโดยใช้ชื่อตำแหน่งที่อย่างชัดเจนนั้น อาจจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่คล่องตัว และให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือในทางตรงกันข้ามมององค์การที่ยืดหยุ่นโครงสร้างน้อยลงจะมีบรรยากาศของความคล่องตัว การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความไม่เป็นทางการมากกว่า

6. คุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศขององค์การจะได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของคนภายในองค์การ คุณลักษณะ เช่น อายุโดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหาร : ผู้หญิงและแม้กระทั่งการไว้ผมยาวหรือผมสั้นของผู้จัดการผู้ชาย จะมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยส่วนรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก (มานพ ดีมี. 2536 : 15-16)

ปัจจัยทางด้านบรรยากาศ

นักทฤษฎีทางด้านบรรยากาศ ได้แยกแยะประเภทปัจจัยของบรรยากาศ ซึ่งมีทั้งส่วนที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน โดย Halpin and Croft (1966:132) ได้ศึกษาเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ของบรรยากาศพบว่า มิติต่าง ๆ ของบรรยากาศประกอบด้วย

1. Esprit เป็นมิติด้านขวัญ หรือกำลังใจ หมายถึงความพอใจของพนักงานที่ได้รับการตอบสนองทางสังคม
2. Consideration เป็นมิติด้านการสนับสนุน หรือการช่วยเหลือพนักงานมีความเข้าใจผู้บังคับบัญชาของเขา ในลักษณะที่ว่า ปฏิบัติต่อเขาอย่างสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ
3. Production เป็นมิติด้านการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด พนักงานมีความเข้าใจฝ่ายบริหาร ในลักษณะที่ว่า ทำการบังคับบัญชากิจกรรมของพวกเขาอย่างใกล้ชิด
4. Aloofness เป็นมิติด้านความห่างเหินของความรู้สึกทางจิตใจ พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ในลักษณะของความเป็นทางการและไม่คำนึงถึงตัวบุคคล

Halpin (1966 : 133) ได้ศึกษาบรรยากาศของสถานศึกษาแล้วสรุปว่า บรรยากาศเกิดขึ้นจากพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกับพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยแยกเป็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ และมิติมิตรสัมพันธ์กับ

พฤติกรรมของผู้บริหารอีก 4 มิติ คือ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี รวมเป็น 8 มิติด้วยกัน บรรยากาศขององค์การ ซึ่งหมายถึงสภาพของสิ่งแวดล้อมในหน่วยงานอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การ มี 8 มิติ ซึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติ พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ และแบบบรรยายภาคองค์การของสถานประกอบการ 6 แบบดังนี้

1.1 บรรยายภาคองค์การของสถานประกอบการ 8 มิติ (Halpin, 1963 : 150 – 151) คือ พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.1.1 ขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนไปในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงาน หรือขาดความร่วมมือซึ่งกันและกัน

1.1.2 อุปสรรค (Hindrancel) หมายถึง ความรู้สึกต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่า ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ไปโดยขาดความคล่องตัว หรือขาดความสะดวก เพราะผู้จัดการให้งานทำมากเกินไป แล้วยังจะต้องปฏิบัติงานตามมติของคณะกรรมการ ระเบียบและกฎเกณฑ์อื่น ๆ อีก ซึ่งเห็นว่าไม่จำเป็น และทำให้เข้าใจว่าผู้จัดการสร้างแต่ความยุ่งยากลำบาก แทนที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน

1.1.3 ขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่าต่างก็มีกำลังใจและมีความกระตือรือร้นในการทำงานดี เพราะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม และต่างก็ชื่นชอบที่ตนเองประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

1.1.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่า ต่างก็มีความพอใจในความสัมพันธ์อันที่มิตร และให้ความสนิทสนมเป็นกันเองซึ่งกันและกัน โดยไม่ต้องคำนึงถึงหรือเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมของผู้จัดการ

1.1.5 ห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกว่าผู้จัดการแสดงตนมีลักษณะที่เป็นเจ้าแบบแผนและจริงจังเกินไปไม่ยอมคบหาสมาคมกับใคร จะถือปฏิบัติตามระเบียบ ลายลักษณ์อักษร กฎข้อบังคับและตามนโยบายอย่างเคร่งครัด แทนที่จะผ่อนปรนใจกว้าง พุดจาหรือกันโดยใกล้ชิดกับคณะครูและปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์อันควรกลับยึดถืออารมณ์ของตน ไม่ยอมใกล้ชิดหรือรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

1.1.6 มุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกว่า ผู้จัดการจะทำการในลักษณะชอบควบคุมการทำงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดขาดความยืดหยุ่นเพราะมุ่งผลสำเร็จของงาน เพื่อให้เป็นไปตามกำหนดเวลาและเป้าหมาย แม้ผู้ร่วมงานจะแสดงปฏิริยาสะท้อนกลับมาให้เห็น พฤติกรรมในลักษณะดังกล่าวก็จะไม่เปลี่ยนแปลง

1.1.7 เป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกว่า ผู้จัดการเป็นผู้เสียสละ เต็มใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เป็นแบบอย่าง โดยไม่เคยขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม พยายามที่จะผลักดัน กระตุ้นเตือนและสนับสนุนให้พนักงานมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งลักษณะเช่นนี้ แม้ผู้จัดการจะมีพฤติกรรมมุ่งงานอย่างชัดเจน พนักงานทุกคนก็พอใจและยึดถือปฏิบัติตามแบบอย่าง

1.1.8 กรุณาปราณี -(Consideration) หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกที่ผู้จัดการให้ความช่วยเหลือ เห็นอกเห็นใจและแสดงความโอบอ้อมผ่อนปรนต่อบรรดาเพื่อนร่วมงานอย่างเพื่อนมนุษย์ที่จะพึงเอื้อเฟื้อต่อกัน

Halpin and Croft ได้ตั้งเกณฑ์ในการจัดบรรยากาศองค์การโดยแปลคะแนน 8 มิติของบรรยากาศการแต่ละมิติ เป็นคะแนนมาตรฐานที่ แล้วตัดออกเป็น 3 ช่วง คือ สูง กลาง และต่ำ แล้วจึงพิจารณาจัดแบบบรรยากาศต่อเนื่องกันไปจากบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดไปถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์เลย บรรยากาศองค์การควรเป็นแบบใดแบบหนึ่งใน 6 แบบ คือ แจ่มใส อิสระ ควบคุม สนิทสนม รวบอำนาจและเข้มงวด บรรยากาศแต่ละแบบมีลักษณะเฉพาะแบบ ตามที่ Halpin and Croft (1963 : 174 – 176) ได้อธิบายไว้ดังนี้ คือ

1. บรรยากาศแจ่มใส (The Open Climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่สมาชิกในกลุ่มมีขวัญกำลังใจดีมาก มีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดีมีงานทำพอเหมาะกับความสามารถจึงมีผลงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงานและการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกพฤติกรรมผู้บริหารจะพบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพดีมีฐานะและบทบาทในการบริหารดีเป็นที่เคารพรักและต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารปฏิบัติงานดีเด่นถือเป็นแบบอย่างที่ดีได้ นอกจากนี้ยังให้การช่วยเหลือให้ปฏิบัติงานได้โดยสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมหรือนิเทศบ่อย ๆ เพราะมีระเบียบวินัยดีมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารดี กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวกและควบคุมยังคงมีอยู่แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ผู้บริหารไม่เน้นผลงานแต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของการเป็นผู้นำสามารถเดินผลงานที่ดีและมีคุณภาพได้อย่างง่ายดาย บรรยากาศแบบนี้เป็นที่พึงประสงค์ของสมาชิกมากที่สุด และเป็นแบบที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นชัดตรงที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรบรรยากาศแบบนี้มีแนวโน้มที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจในความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรมากกว่าความพึงพอใจที่ได้รับจากผลสำเร็จในการทำงาน เน้นความสามารถและร่วมมือกันทำงานผู้บริหารมีวิธีการกฎเกณฑ์หรือระเบียบต่าง ๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติให้ ขวัญกำลังใจดีแต่ไม่ดีเท่าบรรยากาศแจ่มใส ผู้บริหารจะแสดงความกรุณาปราณี และคอยช่วยเหลือในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานหนักและสร้างแบบอย่างในการทำงานที่ดี ผู้บริหารพยายามส่งเสริมสวัสดิภาพ พฤติกรรมผู้บริหารของบรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างจะเข้มงวดกวดขันมากกว่า ผู้บริหารแบบแจ่มใส

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยเน้นความสำเร็จของผลงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะคอยควบคุมตรวจสอบคำสั่งหรือตรวจตราตลอดเวลา สร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจและพลอยมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติเล็กน้อย โดยต้องร่วมมือกันทำงานตลอดเวลาทำให้ความสามัคคีในหมู่คณะดี แต่ ความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรมีน้อย ผู้บริหารให้ความสะดวกในการปฏิบัติงานน้อยแต่จะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์วิธีการในการทำงานให้ทำตลอดเวลาผู้บริหารมี ความสัมพันธ์น้อยเพราะมุ่งคำนึงถึงผลงานถือว่า "งานที่ให้ทำต้องสำเร็จและใช้วิธีการของผู้บริหาร" ผู้บริหารจะไม่สนใจความคิดเห็นหลักการและเหตุผลของผู้อื่นเลย

4. บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรสหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจึงละเลยคำสั่งกฎเกณฑ์ระเบียบหรือควบคุมงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสามัคคีในการทำงานไม่ค่อยมีงานทำแต่มีความสัมพันธ์กันในด้านส่วนตัว ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางเพราะได้จากความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรด้านเดียวโดยขาดความพึงพอใจในการทำงาน หรือความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารงานอย่างหละหลวมปล่อยปละละเลยการบริหารบุคลากรแต่พยายามแสดงให้เห็นว่าทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาและจะไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงานหรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่ให้เข้มแข็งขึ้นตลอดเวลา

5. บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงานโดยใช้วิธีการออกคำสั่งควบคุมตรวจตราและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดดุจดั่งเงาตามตัว ผู้บริหารพยายามจะสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรภายในกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ความพยายามของผู้บริหารประสบความสำเร็จเพราะไม่ยอมรับนับถือความรู้และความสามารถของผู้บริหาร และไม่สามารถจะสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรได้เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะทำหน้าที่บริหารงานบุคลากรให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารรบกวนเวลาปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าที่จะอำนวยความสะดวกให้ ผลงานมีน้อย ขวัญกำลังใจเสียเพราะขาดทั้งความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จในการทำงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่างทั้ง ๆ ที่บางเรื่องรู้เพียงงู ๆ ปลา ๆ ทำให้เพื่อนายและรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นอย่างมาก

6. บรรยากาศซีมเซา (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศการบริหารที่บริหารงานโดยขาดความรู้ บุคลิกภาพของผู้นำและสมรรถภาพในการบริหารงานบุคคลเสียขวัญกำลังใจในการทำงานเพราะขาดความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรและความภาคภูมิใจในผลการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กันน้อยแต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับให้ปฏิบัติตามโดยเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปราศจากหลักการและเหตุผลเพราะมุ่งสนองความพึงพอใจของตนเท่านั้นและผู้บริหารก็ไม่เคยจะใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้การทำงานได้ผล ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ ผู้บริหารขาดความเมตตากรุณา ขาดความคิดสร้างสรรค์และไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีให้ปรากฏแก่สายตาดเลย ซึ่งมองผู้บริหารของตนว่าเป็นผู้บริหารหรือผู้นำจอมปลอม บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไขโดยด่วน

2.3.3 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่มีต่อสถานประกอบการ

องค์การทุกองค์การย่อมได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบขององค์การแตกต่างกันออกไป บางองค์การ อาจจะได้รับอิทธิพลมาจากโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การนั้น บางองค์การอาจจะได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (ประสิทธิ์ เดชศิริพันธ์. 2541: 19) ได้สรุปอิทธิพลขององค์ประกอบของบรรยากาศไว้ดังนี้

1. บทบาทขององค์การ (Organization context) ในบรรดาองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ สิ่งที่สังเกตได้ง่ายคือ ปรัชญาของการบริหาร ซึ่งปรัชญาของการบริหารจะปรากฏออกมาในรูปของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารยกตัวอย่างเช่น ในสถานประกอบการที่เน้นเรื่องการบริหารบุคคล ผู้บริหารจะออกกฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคคลค่อนข้างมากและจะพยายามพัฒนาบรรยากาศที่พึงประสงค์ของบุคลากรขึ้นในองค์การโดยการพยายามจัดบุคลากรให้เข้าทำงานตามความถนัดของแต่ละคนให้มากที่สุด ถ้าหากเป็นเช่นนี้ได้บรรยากาศขององค์การก็จะเป็นบรรยากาศที่ดี ทุกคนจะร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้งานขององค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นปรัชญาในการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์การเป็นขอบข่ายที่กำหนดถึงความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการของสมาชิกภายในองค์การ ดังนั้น ขนาดองค์การย่อมมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ จะเห็นได้ว่า สถานประกอบการที่มีบุคลากร 20 คน สมาชิกย่อมมีความคุ้นเคยกันมากกว่าสถานประกอบการที่มีบุคลากร จำนวน 200 คน

การจัดโครงสร้างองค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การโดยตรง องค์การที่มีผู้บริหารที่มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานสูง และต้องการกระจายอำนาจในการตัดสินใจโครงสร้าง องค์การจะมีสายงานสั้น และแต่ละชั้นก็จะมีคนอยู่มาก ตรงกันข้ามถ้าหากองค์การใดผู้บริหารต้องการกระจายอำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่ไว้ที่ส่วนกลางจะมีชั้นของสายงานยาว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย บรรยากาศองค์การก็จะเป็นแบบที่ผู้ปฏิบัติงานห่างเหินกับผู้บริหาร

3. กระบวนการดำเนินงาน (Process) ในส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการนั้น ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงรูปแบบของผู้นำและรูปแบบของการสื่อสาร ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือ หรือตัวกลางในการเสนอเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การให้ทุกคนได้ทราบ รูปแบบของผู้นำของผู้บริหารโดยการดำเนินการอย่างไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นของผู้ปฏิบัติงานนับว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก เพราะผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นจะเป็นผู้กำหนดว่าจะให้ผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ เป็นผู้มอบหมายงาน ประเมินผลงาน ตรวจสอบ การปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนนโยบายเข้าสู่การปฏิบัติ เสนอการเลื่อนขั้นและเงินเดือน เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานนั้นไม่เป็นแต่เพียงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลธรรมดาเท่านั้น แต่ถือว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนองค์การ (ผู้บังคับบัญชา) และลูกจ้าง (ผู้ปฏิบัติงาน) ด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังเป็นอย่างมาก และต้องเลือกวิธีในการบริหารที่ทำให้บรรยากาศองค์การเป็นไปในทางที่ดี เพราะถ้าหากผิดพลาดขึ้นแล้ว การดำเนินงานขององค์การอาจจะมีปัญหาได้

4. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ คนงานที่ปฏิบัติงานย่อมชอบบรรยากาศการทำงานที่มีความสงบ สะอาด อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยมากกว่าสถานที่ทำงานที่มีเสียงรบกวน สกปรก และเสียงภัย ผลของการวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การพบว่า นอกจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในสถานที่ปฏิบัติงานแล้ว สภาพภายนอก เช่น สภาพภูมิศาสตร์ ยังมีความสำคัญต่อองค์การด้วย

5. ระบบค่านิยมและปทัสถาน ระบบค่านิยมที่เป็นทางการขององค์การ มักจะสังเกตได้ชัดโดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบางอย่างของสมาชิก จะได้รับการสนับสนุน แต่พฤติกรรมบางอย่างจะถูกต่อต้าน ระบบค่านิยมขององค์การจะสังเกตได้จาก นโยบาย กฎและระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ ในขณะเดียวกันในองค์การจะมีระบบค่านิยมที่ไม่เป็นทางการยากแก่การสังเกต

ค่านิยมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก จนทำให้เรามองว่าองค์การบางองค์การมีลักษณะเป็นแบบอนุรักษนิยม แต่บางองค์การมีลักษณะสร้างสรรค์และก้าวหน้าองค์การที่ปฏิบัติต่อสมาชิกในลักษณะของการยอมรับ และเข้าใจ จะทำให้บรรยากาศองค์การแตกต่างไปจาก องค์การที่ปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเย็นชา การกระทำทุกอย่างของผู้บริหารองค์การย่อมได้รับปฏิกริยาตอบสนองต่อผู้ปฏิบัติงานเสมอ

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบทั้งห้าประการต่างมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม การสร้างและรักษาบรรยากาศที่ดีขององค์การถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารมากกว่าฝ่ายปฏิบัติงานหรือลูกจ้าง

2.3.3.1 บทบาทของผู้บริหารระดับผู้จัดการที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสถานประกอบการ

การบริหารองค์การที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การพยายามใช้ทรัพยากรองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรองค์การที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์การจะต้องบริหารให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และสมาชิกภายในองค์การพอใจ ซึ่งไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การกระทำเช่นนี้ได้ นั่น ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานจะต้องหันหน้าเข้าหากัน ช่วยกันสร้างบรรยากาศอันพึงประสงค์ภายในองค์กร

แม้ว่าการบรรลุเป้าหมายขององค์กรจะเป็นเครื่องตัดสินถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กรก็ตาม แต่ผู้บริหารจะต้องพยายามนึกถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างผสมกลมกลืน และต้องพยายามปรับปรุงองค์ประกอบทั้งห้าประการของบรรยากาศขององค์กรตามข้อเสนอแนะของ James และ Jones นั้นเอง (ประสิทธิ์ เดชศิริพันธ์.2541:21)

ระบบย่อยขององค์กร (แผนกหรือฝ่าย) จะต้องพยายามปรับปรุงบรรยากาศและประสิทธิภาพของตน จะทำให้ประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้น แผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร จะต้องกำหนดบทบาทของตนให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่ต้องประสานสัมพันธ์กันระหว่างงานภายใน ถ้าหากหน่วยงานภายในยังมีการประสานสัมพันธ์กันมากเท่าใดบรรยากาศขององค์กรของหน่วยงานนั้นก็ยิ่งดีขึ้น

จุดเริ่มต้นของการสร้างหรือปรับปรุงบรรยากาศขององค์กรน่าจะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารบุคคล เริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกการบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม ตลอดจนการนิเทศตามงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ควบคุมบรรยากาศขององค์กรยกตัวอย่างเช่น ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานนั้น นอกจากจะต้องคัดเลือกคนที่มีความสามารถในการทำงานแล้ว จะต้องคัดเลือกคนที่เข้ากับบรรยากาศหรือลักษณะเฉพาะขององค์กรด้วย การดำเนินการเช่นนี้เป็นการพยายามรักษาสภาพบรรยากาศขององค์กรเดิมไว้ การกลั่นกรองคนที่เหมาะสมเข้ามา นอกจากการคัดเลือกแล้วการฝึกอบรมก็อาจจะมีส่วนในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานขององค์กรอีกด้วย

เท่าที่ยกมา เป็นตัวอย่างหนึ่งของการสร้างและรักษาบรรยากาศขององค์กรตามความเป็นจริงแล้ว ผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมดูแลองค์ประกอบทั้ง 5 ประการของบรรยากาศขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงสามารถที่จะปรับปรุงส่วนประกอบส่วนหนึ่งส่วนใดของบรรยากาศขององค์กรให้เหมาะสมก็ย่อมทำได้

2.3.3.2 บทบาทของพนักงานที่มีต่อบรรยากาศขององค์กรในสถานประกอบการ

หากในองค์กรใดเกิดบรรยากาศที่ไม่เป็นที่พอใจของฝ่ายปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานจะมีปฏิกิริยาต่าง ๆ โดยพยายามปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมหรือสภาพรอบข้างเพื่อให้บรรยากาศขององค์กรเป็นที่พอใจของพวกตน การมีปฏิภณียานี้ขึ้นอยู่กับอำนาจขอบข่ายของตน โดยอาจจะมีปฏิกิริยาในทางบวกหรือทางที่ดี จนถึงระดับที่มีปฏิกิริยาที่รุนแรง ซึ่ง Selcekman ได้กล่าวถึงปฏิกิริยาต่าง ๆ ดังนี้ (ประสิทธิ์ เดชศิริพันธ์. 2541 : 22)

1. การให้ความร่วมมือ เป็นการสร้างบรรยากาศขององค์กรของผู้ปฏิบัติงานในทางบวก การ

ให้ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน อาจจะเป็นเพราะทั้งสองฝ่ายมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายร่วมกันเป็นอีกประการหนึ่ง หรืออาจเป็นเพราะทั้งสองฝ่ายมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ต่างกันแต่ก็ต้องการความสำเร็จร่วมกัน หรืออาจเป็นเพราะทั้งสองฝ่ายมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ต่างกันแต่ก็ต้องการความสำเร็จร่วมกัน

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลประโยชน์ตรงกันก็เป็นได้ แต่ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ไม่มีองค์การใดที่ ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะเป็นไปอย่างสมบูรณ์ ดังนั้น สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำก็คือ การพยายามให้ผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การนั้นพยายามให้ความร่วมมือให้มากที่สุด

2. การอำนวยความสะดวก การร่วมมือและการอำนวยความสะดวก ปฏิบัติการทั้งสองประการนี้ค่อนข้างจำแนกได้ยาก การจำแนกว่าปฏิบัติอย่างใดเป็นการร่วมมือและอย่างใดเป็นการอำนวยความสะดวกนั้นจะต้องทราบถึงแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังของปฏิบัติการทั้งสอง อย่างไรก็ตามองค์ประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกก็คือ การตระหนักถึงการพึ่งพาอาศัยกันและกัน การอำนวยความสะดวกเป็นปฏิบัติการที่เป็นอยู่ไม่นาน มันอาจจะเปลี่ยนเป็นความร่วมมือหรือต่อต้านได้ ดังนั้น บรรยากาศขององค์การในส่วนนี้ จึงขึ้นอยู่กับว่าการอำนวยความสะดวกจะเปลี่ยนไปเป็นปฏิบัติการด้านใดเป็นความร่วมมือหรือขัดแย้ง

3. การขัดแย้ง ในองค์การที่มีผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ในบางครั้งการขัดแย้งอาจจะจบลงด้วยการประนีประนอม การควบคุมความขัดแย้งของผู้บริหาร จะทำได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยทั่วไปความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นโดย 2 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากประเด็นของปัญหาจริง ๆ และความขัดแย้งอันเนื่องมาจากอารมณ์ของผู้เกี่ยวข้อง ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากประเด็นของปัญหาจริง ๆ อาจจะเป็นปัญหาด้านบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ส่วนปัญหาด้านอารมณ์เป็นเรื่องของบุคคลแต่ละคนเป็นส่วนใหญ่ เช่น ความรู้สึกที่ว่าตนไม่ได้รับการไว้วางใจ การถูกปฏิเสธ ความหวาดระแวง เป็นต้น

ความขัดแย้งด้านประเด็นปัญหาของงานเป็นเรื่องที่ผู้บริหารสามารถควบคุมแก้ไขไม่ยากนัก แต่ความขัดแย้งด้านอารมณ์เป็นสิ่งที่อันตรายต่อบรรยากาศขององค์การเป็นอย่างมากแม้ว่าผู้บริหารไม่สามารถจะขจัดความขัดแย้งภายในองค์การได้หมดสิ้นสมบูรณ์ก็ตาม แต่ยังมีแนวทางเลือกหรือวิธีที่จะพยายามลดความขัดแย้งภายในองค์การได้หลายประการ ซึ่งได้เสนอแนะไว้ ดังนี้

1. อาจจะมีเพิ่มแรงจูงใจและพลังงานในการทำงานมากขึ้น
2. อาจจะมีเพิ่มการรับฟังความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ มากขึ้น
3. แต่ละบุคคลพยายามทำความเข้าใจบทบาทของตนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งอาจจะเป็นส่วนสาเหตุของความขัดแย้ง
4. แต่ละกลุ่มพยายามระวังในลักษณะบทบาทเฉพาะตนเอง
5. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม จะมีส่วนช่วยในการขจัดการจัดการเรื่องความขัดแย้งได้

จากการที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า บรรยากาศขององค์การจะเป็นไปในทางดีหรือไม่ดีนั้น จะต้องประกอบด้วยทั้งสองฝ่าย คือฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน ดังนั้นการที่ ผู้บริหารระดับสูง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับเป็นเอกสารที่ใช้ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือกลุ่มที่มีอิทธิพลกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งลงไปแล้วอาจจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรได้เสมอ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องแบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ
 - 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

3.1.1.1 ผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 44 แห่ง รวมทั้งสิ้น จำนวน 44 คน

3.1.1.2 พนักงานรายเดือนของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 44 แห่ง รวมทั้งสิ้น จำนวน 12560 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้จัดการและพนักงานรายเดือนของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 44 แห่ง โดยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1.2.1 แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

3.1.2.1.1 กลุ่มผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จำนวน 44 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด

3.1.2.1.2 กลุ่มพนักงานรายเดือนของสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จำนวน 375 คนโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970 : 608) แล้วเทียบตามสัดส่วนจำนวนประชากรแต่ละบริษัทโดยสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของสถานประกอบการได้กลุ่มตัวอย่าง 375 คน ดังตารางที่ 3.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานจำแนกตามสถานประกอบการ

ลำดับที่	สถานประกอบการ	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้จัดการ	พนักงาน	ผู้จัดการ	พนักงาน
1	บริษัท รีฟอร์มโปรดักส์ จำกัด	1	120	1	3
2	บริษัท โกลบอลไทยซอลฟริชชั่น อินดัสทรี จำกัด	1	302	1	9
3	บริษัท แพรซิฟ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด	1	196	1	6
4	บริษัท ซีวีเก้า (ไทยแลนด์) จำกัด	1	140	1	4
5	บริษัท เดอา (ไทยแลนด์) จำกัด	1	185	1	6
6	บริษัท ไทยฟูโกกุ จำกัด	1	262	1	8
7	บริษัท เอ พี เนชั่นแนล	1	243	1	7
8	บริษัท ลีโอนิคส์ จำกัด	1	123	1	4
9	บริษัท พานาโซนิคส์เวสต์อิงอินดัสทรี (ประเทศไทย) จำกัด	1	575	1	17
10	บริษัท ชัมซุง อิเล็กโทร แม็กคานิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด	1	432	1	13
11	บริษัท ซีเกทเทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด	1	1263	1	29
12	บริษัท จุฬาวรรณ จำกัด	1	140	1	4
13	บริษัท โฮชิเวลล์ (ไทยแลนด์) จำกัด	1	680	1	20
14	บริษัท พร็อคเคอร์ แอนด์ เกมเบล จำกัด	1	526	1	20
15	บริษัท สุโกศมาสด้าเอ็นจิเนียริง จำกัด	1	340	1	10
16	บริษัท สยามนาสเทค จำกัด	1	292	1	9
17	บริษัท โอ เอ - ชูโกกุ พันท์ จำกัด	1	667	1	20
18	บริษัท ทาคาคะ - ทีโอเอ จำกัด	1	219	1	7
19	บริษัท ไทยอีทเอ็กเร็นจ์ จำกัด (มหาชน)	1	830	1	21
20	บริษัท ไทยปิโตรเลียมอุตสาหกรรม จำกัด	1	693	1	20
21	บริษัท เอ็น เอส เค สปริง (ประเทศไทย) จำกัด	1	143	1	4
22	บริษัท เอเชียน ฮอนด้ามอเตอร์ จำกัด	1	207	1	6
23	บริษัท บางประกงพลาสติก	1	89	1	3
24	บริษัท ชังกิวโลยีสติก แอนเอ็นจิเนียริง เซอร์วิส	1	65	1	2
25	บริษัท ลิติโหม (ประเทศไทย) จำกัด	1	240	1	7
26	บริษัท ไฟน์อาร์ต เซรามิค จำกัด	1	369	1	16
27	บริษัท วินเบสท์พลาสติก อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด	1	75	1	2
28	บริษัท ฟากอร์อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด	1	46	1	1
29	บริษัท พิณ อินเตอร์วิวด์ จำกัด	1	32	1	1
30	บริษัท สแตนเลย์ เวิร์ค จำกัด	1	84	1	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับที่	สถานประกอบการ	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้จัดการ	พนักงาน	ผู้จัดการ	พนักงาน
31	บริษัท ประชาอาภรณ์ จำกัด (มหาชน)	1	92	1	3
32	บริษัท แสงไทยเมทัลคริม จำกัด	1	450	1	17
33	บริษัท คูลิ่งแมนดินคัสเตรียล จำกัด	1	374	1	14
34	บริษัท ไทยนำศิริอินเตอร์เท็กซ์ จำกัด	1	49	1	1
35	บริษัท ที ดี เอ็ม จำกัด	1	358	1	12
36	บริษัท บิลเดอร์สเฟอเดอรอล (ประเทศไทย) จำกัด	1	123	1	5
37	บริษัท ไทยสตีลกลวาโนซ์ จำกัด	1	118	1	4
38	บริษัท คาร์อิมเมจ จำกัด	1	92	1	3
39	บริษัท วาย เอสกันท์ จำกัด	1	166	1	6
40	บริษัท ฟูดอะเบเจทีดับบลิว(ประเทศไทย) จำกัด	1	134	1	2
41	บริษัท เอ็ม ซี อลูมิเนียม (ไทยแลนด์) จำกัด	1	290	1	6
42	บริษัท พูลดัส (ประเทศไทย) จำกัด	1	313	1	9
43	บริษัท โอซาก้า ไดมอนด์ อินดัสทรี (ประเทศไทย) จำกัด	1	365	1	10
44	บริษัท ไทยแม็กซ์ โคลด์ สไตรโรจท์ จำกัด	1	69	1	1
	รวมทั้งสิ้น	44	12560	44	375

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 สำหรับสอบถามผู้จัดการ แบ่งเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของ Reddin จำนวน 56 ข้อ

ฉบับที่ 2 สำหรับสอบถามพนักงานรายเดือน แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ จำนวน 64 ข้อ มีเกณฑ์ดังนี้

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด มีน้ำหนัก 4

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นค่อนข้างมาก มีน้ำหนัก 3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	มีน้ำหนัก	2
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมาก	มีน้ำหนัก	1

แบบสอบถามแยกออกเป็น 8 มิติ คือ

มิติ ขาดความสามัคคี	มี	10	ข้อ คือ	ข้อ 1 - 10
มิติ อุปสรรค	มี	6	ข้อ คือ	ข้อ 11 - 16
มิติ ขวัญ	มี	10	ข้อ คือ	ข้อ 17 - 26
มิติ มิตรสัมพันธ์	มี	7	ข้อ คือ	ข้อ 27 - 33
มิติ ห่างเหิน	มี	9	ข้อ คือ	ข้อ 34 - 42
มิติ มุ่งผลงาน	มี	7	ข้อ คือ	ข้อ 43 - 49
มิติ เป็นแบบอย่าง	มี	9	ข้อ คือ	ข้อ 50 - 58
มิติ กรุณาปราณี	มี	6	ข้อ คือ	ข้อ 59 - 64

3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ฉบับ คือ

ฉบับที่ 1 สำหรับผู้จัดการ มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ทางการศึกษา ประสบการณ์ทางการบริหาร โดยผู้วิจัยได้ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมในการสร้างแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อทดสอบแบบผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมิติของ Reddin ซึ่ง ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ แปลและเรียบเรียงไว้ประกอบด้วยคำถามจำนวน 56 ข้อ และแต่ละข้อมีตัวเลือก (a) และ (b) โดยปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมกับสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์

ฉบับที่ 2 สำหรับพนักงานรายเดือนมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เคยร่วมทำงานในสถานประกอบการ ขนาดของสถานประกอบการ โดยผู้วิจัยได้ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมในการสร้างแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามบรรยากาศขององค์การ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) ซึ่ง ดร. สุเมธ เดียววิศเรศ ได้แปลและเรียบเรียงไว้ ประกอบด้วยคำถามจำนวน 64 ข้อ มี 4 ตัวเลือก โดยปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมกับสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.2.2.1 ฉบับที่ 1 ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือไปทดสอบความเข้าใจภาษาของแบบสอบถามที่ให้กับผู้จัดการของสถานประกอบการจำนวน 4 คนได้แก่

1. คุณ อนวัช อรุณสวัสดิ์ ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายวางแผน (PLANNING)
บริษัท ซีเกทเทคโนโลยี สาขาโคราช อำเภอสูงเนิน
จังหวัดนครราชสีมา
2. คุณ กัลยา กาญจนวัฒนา ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายวัตถุดิบ(MATERIAL)
บริษัท ซีเกทเทคโนโลยี สาขาโคราช อำเภอสูงเนิน
จังหวัดนครราชสีมา
3. คุณ อาณน ศตศยามล ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่าย SALE ASSISTANT
บริษัท JVC COMPONENT อุตสาหกรรม
เขตนิคมอุตสาหกรรมสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา
4. คุณ วีรยุทธ อนุสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายวิศวกร
บริษัท JVC COMPONENT อุตสาหกรรม
เขตนิคมอุตสาหกรรมสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา

แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

3.2.2.2 ฉบับที่ 2 ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

3.2.2.2.1 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อปรับปรุงแก้ไข

3.2.2.2.2 นำแบบสอบถามแบบที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความเข้าใจของภาษารวม 5 คน คือ

1. ดร. สมทรง ดอนแก้วบัว รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
สถาบันราชภัฏมหาสารคาม
2. ดร. สมศักดิ์ คำศรี อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์
สถาบันราชภัฏมหาสารคาม
3. ดร. ยงยุทธ เสริมสุขีอนุวัฒน์ อาจารย์ประจำภาควิชา
วิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ดร. จิตติพร สมโภชน์ ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ
บริษัทซีเทคเทคโนโลยี สาขาโคราช
จ.นครราชสีมา
5. คุณ อัญชลี ขวณิชย์ รองผู้อำนวยการการนิคมอุตสาหกรรม
แห่งประเทศไทย
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

3.2.2.2.3 นำแบบสอบถามและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมา
ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมแล้วมาปรับปรุงแก้ไข
ก่อนที่จะนำไปทดลองใช้

3.2.2.2.4 นำแบบสอบถามไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) กับ
พนักงานรายเดือน บริษัทซีเทคเทคโนโลยี สาขาโคราช อำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมาจำนวน
15 คนและพนักงานรายเดือนบริษัท JVC COMPONENT อุตสาหกรรม เขตนิคมอุตสาหกรรม
สุรนารี จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 20 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 35คนได้ค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีของ
Cronbach ที่เรียกว่า “สัมประสิทธิ์ - อัลฟา” (α - Coefficient) กำหนดค่าของความเชื่อมั่นที่ระดับ
.75 ขึ้นไปทำเป็นรายด้านได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

มิติ ขาดความสามัคคี	ค่าความเชื่อมั่น	เท่ากับ	.7900
มิติ อุปสรรค	ค่าความเชื่อมั่น	เท่ากับ	.9740
มิติ ขวัญ	ค่าความเชื่อมั่น	เท่ากับ	.7292
มิติ มิตรสัมพันธ์	ค่าความเชื่อมั่น	เท่ากับ	.7989
มิติ ห่างเหิน	ค่าความเชื่อมั่น	เท่ากับ	.7854
มิติ มุ่งผลงาน	ค่าความเชื่อมั่น	เท่ากับ	.7894
มิติ เป็นแบบอย่าง	ค่าความเชื่อมั่น	เท่ากับ	.7036
มิติ กรุณาปราณี	ค่าความเชื่อมั่น	เท่ากับ	.7274
รวมทั้งฉบับ			.7941

3.2.2.2.5 นำแบบทดสอบที่นำไปทดลองใช้มาปรับปรุงแก้ไขแล้วทำเป็น
ฉบับสมบูรณ์โดยเป็น 2 ชุด ดังนี้ ชุดสีขาวสำหรับผู้จัดการและชุดสีเหลืองสำหรับพนักงานราย
เดือน แล้วนำไปเก็บข้อมูลตามสถานประกอบการที่กำหนดไว้

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. บันทึกเสนอขออนุญาตให้งานบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึง ผู้ว่าการการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือผู้อำนวยการแต่ละแห่ง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลจากผู้จัดการและพนักงานรายเดือนของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์จังหวัดฉะเชิงเทรา

2. ฉบับที่ 1 ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

2.1 ส่งแบบสอบถามให้ผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จำนวน 44 ฉบับ ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามและไปรับแบบสอบถามด้วยตนเองหลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 2 สัปดาห์ ถ้าหากยังไม่ได้รับ ผู้วิจัยจะนัดมารับแบบสอบถามอีกใน 1 สัปดาห์ ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลปรากฏว่า ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด 44 ฉบับ ได้รับคืนเป็นฉบับสมบูรณ์ 44 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3. ฉบับที่ 2 ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

3.1 ส่งแบบสอบถามให้พนักงานรายเดือนของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 375 ฉบับ ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามและไปรับแบบสอบถามด้วยตนเองหลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 2 สัปดาห์ ถ้าหากยังไม่ได้รับ ผู้วิจัยจะนัดมารับแบบสอบถามอีกใน 1 สัปดาห์ ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลปรากฏว่า ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด 375 ฉบับ ได้รับคืนเป็นฉบับสมบูรณ์ 358 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.9

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

3.4.1 ฉบับที่ 1 สำหรับผู้จัดการ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 แบบทดสอบแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมติของ Reddin จะดำเนินการดังขั้นตอนต่อไปนี้

1. นำแบบสอบถามแต่ละฉบับมาพิจารณาว่าคำตอบแต่ละข้อผู้ตอบเลือกข้อ a หรือ b แล้วลอกอักษร a หรือ b ลงในแต่ละช่องตามข้อที่มีตัวเลขกำกับไว้ในตาราง จนครบ 56 ช่อง

2. รวมจำนวนเฉพาะ a ตามแนวนอนของแต่ละแถวมาใส่เป็นตัวเลขไว้ในช่องครึ่ง

ซ้ายมือให้ครบทุกแถวตั้งแต่ A-H

A _____		1	2	3	4	5	6	7
B _____	8		9	10	11	12	13	14
C _____	15	16		17	18	19	20	21
D _____	22	23	24		25	26	27	28
E _____	29	30	31	32		33	34	35
F _____	36	37	38	39	40		41	42
G _____	43	44	45	46	47	48		49
H _____	50	51	52	53	54	55	56	

3. รวมจำนวน

เฉพาะ B ตาม

แนวตั้ง

4. ยกยอดจากชั้น

ที่ 2 มาใส่

บรรทัดนี้

5. บวกตัวเลขใน

ชั้นที่ 3 และ 4

ใส่บรรทัดนี้

6. ใส่เลขปรับ

7. บวกหรือลบแถว

6 และ 5 ผล

ลัพธ์ที่ได้เป็น

คะแนนที่ปรับ

แล้ว

8. ยกยอดจากข้อ 7 ไปใส่ในแถว A – H ในแถวบนสุดของข้อที่ 13

A B C D E F G H

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รวม 56

9. นำคะแนนแต่ละตัวอักษร A-H กรอกลงในช่องสี่เหลี่ยม ในบรรทัดที่ตรงกับอักษรนั้น ๆ หากบรรทัดใดมีช่องสี่เหลี่ยมที่ถูกรูขี้นมากกว่า 1 ช่องให้กรอกคะแนนให้เหมือนกันทุกช่อง
10. บวกคะแนนลงตามแนวตั้งแล้วใส่ผลคะแนนลงในช่องคะแนนมิติติบ TO, RO, E,

SCORE		TO	RO	E	O
A	_____	_____	_____	_____	
B	_____	_____		_____	_____
C	_____		_____	_____	_____
D	_____			_____	_____
E	_____	_____	_____		_____
F	_____	_____			_____
G	_____		_____		
H	_____				

คะแนนมิติบ TO = _____ RO = _____ E = _____

รวมคะแนนในช่อง ตามแนวตั้งของ TO, RO, E
 ได้คะแนนส่วนประกอบดังนี้ TO _____ RO _____ E _____

11. เปลี่ยนคะแนนมิติติบเป็นคะแนนแล้ว โดยใช้ตารางนี้

ถ้าคะแนนมิติติบเป็นคะแนนแล้วจะเป็น		23 or less	24 - 25	26	27	28	29	30	31	32	33 or more
		.2	.6	1.0	1.4	1.8	2.2	2.5	3.0	3.4	3.8

12. ลอกคะแนนมิติที่เทียบแล้วลงในช่องว่าง (คะแนนสูงสุดในแต่ละช่องคือ 3.8)

TO _____ RO _____ E _____

Task Orientation Relationships Orientation Effectiveness

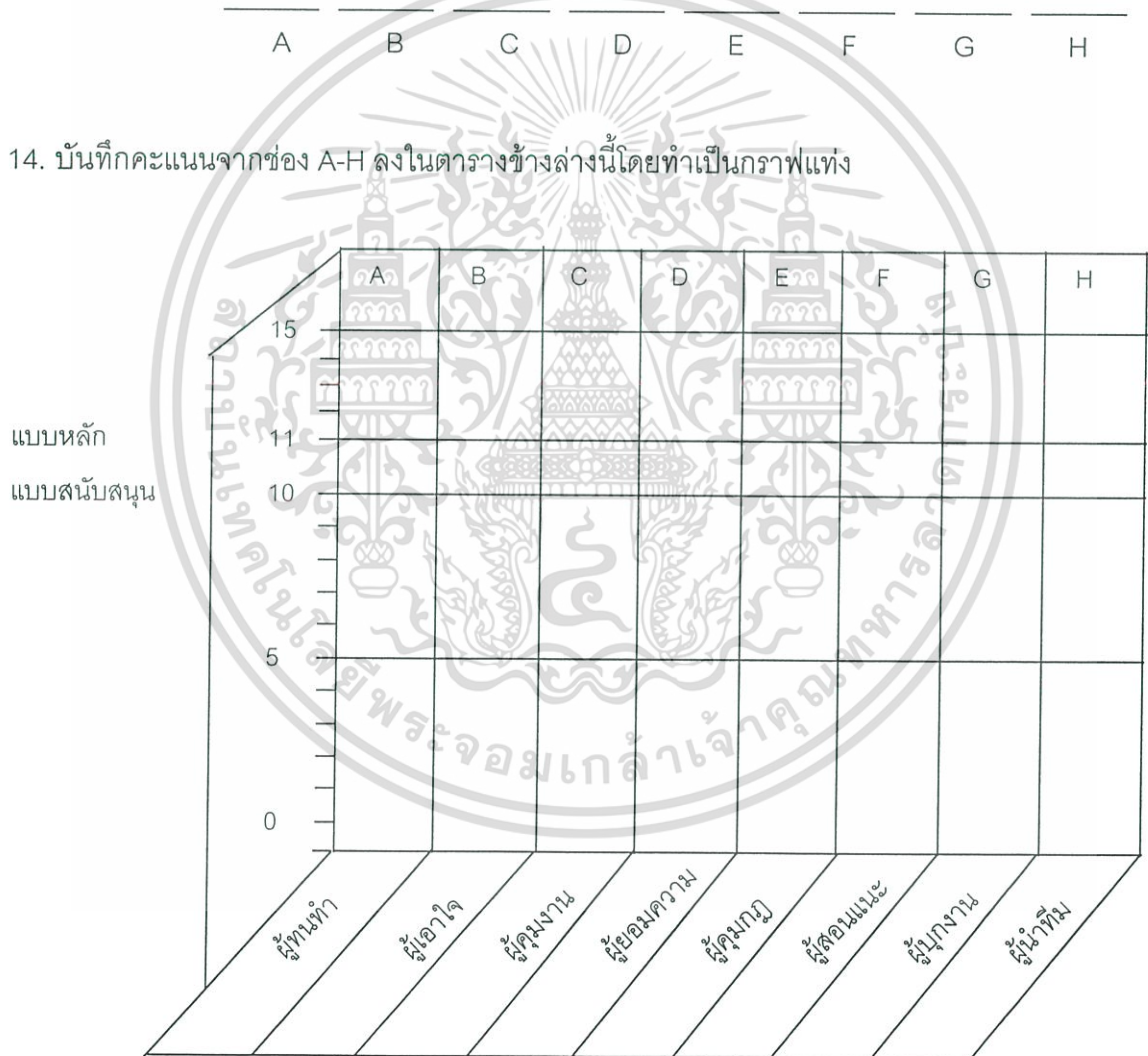
(เน้นภารกิจงาน) (เน้นสัมพันธภาพ) (ประสิทธิภาพ)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

13. นำคะแนนมิติที่เทียบแล้วมาแปลงลงแต่ละช่องในตารางนี้

		0	1	2	3	4
Task	To					
		0	1	2	3	4
Relationship	RO					
		0	1	2	3	4
Effectiveness	E					

14. บันทึกคะแนนจากช่อง A-H ลงในตารางข้างล่างนี้โดยทำเป็นกราฟแท่ง



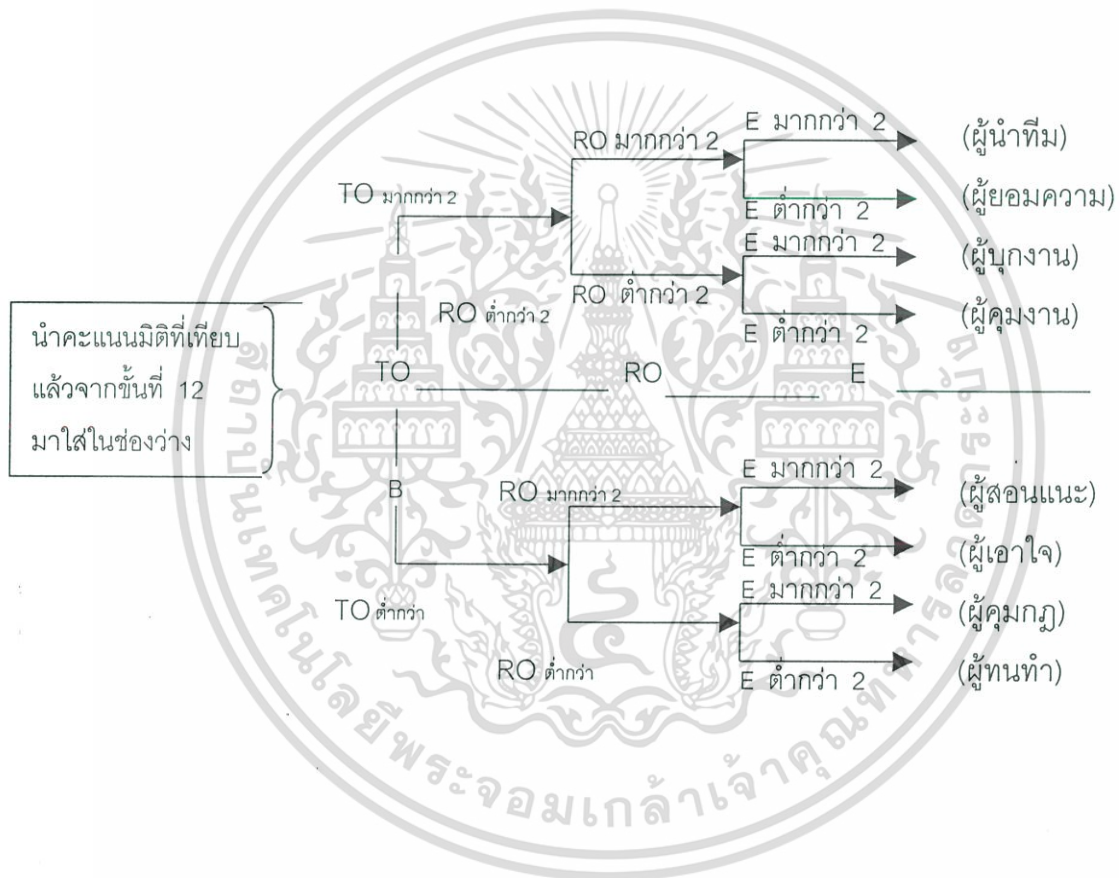
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

15. ระบุการบริหารลงในบรรทัดข้างล่างนี้ ช่องที่มีคะแนนตั้งแต่ 11 ขึ้นไป แสดงถึงแบบบริหารที่เป็นหลัก (Dominant Style) ช่องที่มีคะแนน 10 คะแนน แสดงถึงแบบบริหารที่ใช้เป็นแบบสนับสนุน (Supporting Style)

แบบบริหารที่เป็นหลัก _____

แบบบริหารที่ใช้เป็นแบบสนับสนุน _____

16. ขั้นตอนการพิจารณาแบบรวมของแบบการบริหาร



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4.2 ฉบับที่ 2 สำหรับพนักงานรายเดือน

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ของ Halpin and Croft แบบสอบถามแยกออกเป็น 8 มิติ มีวิธีการดังนี้ คือ

3.4.2.1 ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีคำถาม 64 ข้อ ดังต่อไปนี้

มิติ ขาดความสามัคคี	มี 10 ข้อ	คือ ข้อ 1 - 10
มิติ อุปสรรค	มี 6 ข้อ	คือ ข้อ 11 - 16
มิติ ขวัญ	มี 10 ข้อ	คือ ข้อ 17 - 26
มิติ มิตรสัมพันธ์	มี 7 ข้อ	คือ ข้อ 27 - 33
มิติ ห่างเหิน	มี 9 ข้อ	คือ ข้อ 34 - 42
มิติ มุ่งผลงาน	มี 7 ข้อ	คือ ข้อ 43 - 49
มิติ เป็นแบบอย่าง	มี 9 ข้อ	คือ ข้อ 50 - 58
มิติ กรรณพราณี	มี 6 ข้อ	คือ ข้อ 59 - 64

3.4.2.2 วิธีตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามแต่ละข้อมี 4 ตัวเลือก คือ 1,2,3,4 ผู้ตอบจะต้องเขียนเครื่องหมายวงกลมรอบตัวเลือกตัวใดตัวหนึ่ง ที่ตรงกับความรู้สึกของผู้ตอบมากที่สุด ตัวเลือกแต่ละตัวกำหนดค่าน้ำหนักไว้ ดังนี้

4	หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด	มีน้ำหนัก 4
3	หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นค่อนข้างมาก	มีน้ำหนัก 3
2	หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบางครั้ง	มีน้ำหนัก 2
1	หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมาก	มีน้ำหนัก 1

3.4.2.3 วิธีการให้คะแนน การให้คะแนนให้ค่าตามน้ำหนักของตัวเลือก คือ 4 ให้ 4 คะแนน 3 2 และ 1 ให้ 3 2 1 คะแนนตามลำดับยกเว้นข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11,13,15, 17,18, 22, 25, 26, 30, 35, 36, 37, 41, 42, 44, 46, 59, 61 จะให้คะแนนกลับกันเป็น 4 ให้ 1 คะแนน 3 2 และ 1 ให้ 2 3 และ 4 ตามลำดับ

3.4.2.4 เกณฑ์การจัดพฤติกรรม 8 มิติ ให้เป็นแบบบรรยากาศองค์การ 6 แบบดังนี้

1. รวมคะแนนแต่ละมิติ เพื่อจัดพฤติกรรมทั้ง 8 มิติ ให้อยู่ในระดับต่ำ ปานกลางและสูง โดยใช้คะแนนมาตรฐานที่ (Normalized-T Score) กำหนดเกณฑ์การจัดระดับ และแต่ละระดับมีคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คะแนนมาตรฐานที่ 20 – 45 เป็น ระดับต่ำ

คะแนนมาตรฐานที่ 46 – 55 เป็น ระดับปานกลาง

คะแนนมาตรฐานที่ 56 – 80 เป็น ระดับสูง

2. จัดทำค่าคะแนนมาตรฐานที่ (Normalized-T score) โดยการแปลงคะแนนมาตรฐานที่จากคะแนนดิบขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ 8 มิติแต่ละมิติเพื่อจัดลำดับไปแปลผลเป็นแบบบรรยากาศองค์การตามเกณฑ์ของ Halpin and Croft โดยใช้สูตร

$$T = 50 + 10 Z$$

เมื่อ T คือ คะแนนมาตรฐานที่

โดย
$$Z = \frac{X - \bar{X}}{S.D}$$

เมื่อ X คือ คะแนนดิบ

\bar{X} คือ คะแนนเฉลี่ย

S.D คือ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

จากนั้น นำคะแนนมาตรฐานที่จากการคำนวณไปเปรียบเทียบเป็นบรรยากาศองค์การ

3. นำคะแนนมาตรฐานที่จากการคำนวณเปรียบเทียบเพื่อจัดมิติทั้ง 8 มิติให้เป็นแบบบรรยากาศองค์การแบบใดแบบหนึ่งใน 6 แบบตามแนวคิดของ Halpin and Croft แสดงลักษณะแบบบรรยากาศองค์การ 6 แบบ คือ แบบแจ่มใส แบบอิสระ แบบควบคุม แบบสนิทสนม แบบรวมอำนาจ แบบเข้มเข่า

4. เปรียบเทียบคะแนนมาตรฐานที่ เพื่อจัดบรรยากาศองค์การ 8 มิติ ให้อยู่ในระดับต่าง ๆ ตามลักษณะมิติบรรยากาศ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ตัดสินแบบพฤติกรรมของบรรยากาศทุกข้อ โดยมากจะสอดคล้องกับเกณฑ์เพียง 4 มิติจาก 8 มิติ ซึ่งถือว่ามีค่าใกล้เคียงกับเกณฑ์มาตรฐานของบรรยากาศองค์การลักษณะนั้นมากที่สุด จากนั้นนำไปเปรียบเทียบกับแบบบรรยากาศองค์การ 6 แบบดังเกณฑ์ตัดสินแบบพฤติกรรมของบรรยากาศองค์การ ตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์ตัดสินแบบพฤติกรรมของบรรยากาศองค์การ

แบบบรรยากาศ 6 แบบ	ระดับ คะแนน	แจ่มใส	อิสระ	ควบคุม	สนิทสนม	รวบอำนาจ	เข้มเข้
		Open	Autonomous	Controlled	Familiar	Paternal	Closed
พฤติกรรม ผู้บริหาร 8 มิติ	สูง				X	X	X
	กลาง						
	ต่ำ	X	X	X			
มิติขาดสามัคคี (Disengagement)	สูง			X			X
	กลาง						
	ต่ำ	X	X				
มิติอุปสรรค (Hindrance)	สูง						
	กลาง						
	ต่ำ	X	X		X	X	
มิติขวัญ (Esprit)	สูง	X	X				
	กลาง			X	X	X	X
	ต่ำ						
มิติมิตรสัมพันธ์ (Intimacy)	สูง				X		
	กลาง	X	X				
	ต่ำ			X		X	
มิติห่างเหิน (Aloofness)	สูง		X				X
	กลาง			X			
	ต่ำ	X			X	X	
มิติมุ่งผลงาน (Production Emphasis)	สูง			X		X	X
	กลาง						
	ต่ำ	X	X		X		
มิติเป็นแบบอย่าง (Trust)	สูง	X			X		
	กลาง		X	X		X	
	ต่ำ						X
มิติกรุณาปราณี (Consideration)	สูง	X			X	X	
	กลาง		X				
	ต่ำ			X			X

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติดังต่อไปนี้

3.5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

3.5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean)

3.5.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และค่าคะแนน

มาตรฐานที่ (Normalized –T Score)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องแบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์จังหวัดฉะเชิงเทราซึ่งจัดลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้จัดการแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมิติของ Reddin

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบบรรยากาศองค์การของ Halpin and Croft

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามฉบับที่ 1 สำหรับผู้จัดการแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามดังตารางที่ 4.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้จัดการของสถานประกอบการ
ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	30	68.18
	หญิง	14	31.82
	รวม	44	100
2. อายุ	ต่ำกว่า 31 ปี	3	6.82
	ตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป	41	93.18
	รวม	44	100
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
	เทียบเท่าหรือสูงกว่าปริญญาตรี	44	100
	รวม	44	100
4. ประสบการณ์ทางการศึกษา	สำเร็จวิชาบริหาร	15	34.09
	เคยฝึกอบรบดูงานด้านบริหาร	29	65.91
	รวม	44	100
5. ประสบการณ์ทำงาน	ต่ำกว่า 10 ปี	11	25
	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	33	75
	รวม	44	100
6. ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง	ต่ำกว่า 5 ปี	12	27.27
	ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป	32	72.73
	รวม	44	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้จัดการจำนวน 44 คน เป็นเพศชาย 30 คน คิดเป็นร้อยละ 68.18 เป็นเพศหญิง 14 คนคิดเป็นร้อยละ 31.82 มีอายุต่ำกว่า 31 ปี จำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 6.82 มีอายุตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไปจำนวน 41 คนคิดเป็นร้อยละ 93.18 มีระดับการศึกษาเทียบเท่าหรือสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 100 ประสบการณ์ทางการบริหารพบว่าผู้บริหารที่สำเร็จวิชาบริหารจำนวน 15 คนคิดเป็นร้อยละ 34.09 และเคยอบรมดูงานด้านบริหารจำนวน 29 คนคิดเป็นร้อยละ 65.91 ประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปีจำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 25 ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คนคิดเป็นร้อยละ 75 ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งเป็นระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 27.27 และดำรงตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 32 คนคิดเป็นร้อยละ 72.73

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้กับโรงเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมติของ Reddin ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงแบบผู้นำและค่าร้อยละของผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคม
อุตสาหกรรมเวลโกรว์ ตามแนวทฤษฎีสามมติของ Reddin

แบบผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมติของ Reddin	จำนวน	ร้อยละ
แบบผู้ทนทำ	13	29.54
แบบผู้บุกงาน	9	20.46
แบบผู้คุมงาน	7	15.91
แบบผู้คุมกฎ	5	11.36
แบบผู้นำทีม	3	6.82
แบบผู้ยอมความ	3	6.82
แบบผู้เอาใจ	3	6.82
แบบผู้สอนแนะ	1	2.27
รวม	44	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า แบบผู้นำของผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ตามแนวทฤษฎีสามมติของ Reddin แบบผู้ทนทำจำนวน 13 แห่งคิดเป็นร้อยละ 29.54 แบบผู้บุกงานจำนวน 9 แห่งคิดเป็นร้อยละ 20.46 แบบผู้คุมงานจำนวน 7 แห่งคิดเป็นร้อยละ 15.91 แบบผู้คุมกฎจำนวน 5 แห่งคิดเป็นร้อยละ 11.36 แบบผู้นำทีมจำนวน 3 แห่งคิดเป็นร้อยละ 6.82 แบบผู้ยอมความจำนวน 3 แห่งคิดเป็นร้อยละ 6.82 แบบผู้เอาใจจำนวน 3 แห่งคิดเป็นร้อยละ 6.82 แบบผู้สอนแนะจำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 2.27

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามฉบับที่ 2 สำหรับพนักงานรายเดือนแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของพนักงานรายเดือนสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	153	42.73
	หญิง	205	57.26
	รวม	358	100
2. อายุ	ต่ำกว่า 31 ปี	194	54.18
	ตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป	164	45.81
	รวม	358	100
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	141	39.39
	เทียบเท่าหรือสูงกว่าปริญญาตรี	216	60.31
	รวม	358	100
4. ประสบการณ์ในการทำงาน	ต่ำกว่า 5 ปี	170	47.48
	ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป	188	52.52
	รวม	358	100
5. เคยทำงานมา	ต่ำกว่า 3 แห่ง	223	65.10
	ตั้งแต่ 3 แห่ง ขึ้นไป	135	34.90
	รวม	358	100
6. ขนาดของสถานประกอบการ	เล็ก (พนักงานต่ำกว่า 200 คน)	74	20.67
	ใหญ่ (พนักงานตั้งแต่ 200 คน ขึ้นไป)	284	79.33
	รวม	358	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานรายเดือน จำนวน 358 คนเป็นเพศชาย จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 42.73 เป็นเพศหญิงจำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 57.26 มีอายุต่ำกว่า 31 ปี จำนวน 194 คนคิดเป็น ร้อยละ 54.19 มีอายุตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 164 คนคิดเป็นร้อยละ 45.81 ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 141 คนคิดเป็นร้อยละ 39.39 เทียบเท่าหรือสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 216 คนคิดเป็นร้อยละ 60.61 ทางด้านประสบการณ์การทำงานที่ต่ำกว่า 5 ปีจำนวน 170 คนคิดเป็นร้อยละ 47.48 และตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 188 คนคิดเป็นร้อยละ 52.52 พนักงานที่เคยทำงานมาต่ำกว่า 3 แห่ง จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 65.10 และตั้งแต่ 3 แห่งขึ้นไปจำนวน 135 คนคิดเป็นร้อยละ 34.90 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แห่งขึ้นไปจำนวน 135 คนคิดเป็นร้อยละ 34.90 พนักงานที่ร่วมงานในสถานประกอบการขนาดเล็ก พนักงานต่ำกว่า 200 คนมี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 20.67 และร่วมงานในสถานประกอบการขนาดใหญ่มีพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป จำนวน 284 คน คิดเป็นร้อยละ 79

ตอนที่ 2 แบบบรรยายภาคองค์การของ Halpin and Croft ดังตารางที่ 4.4-4.5

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าคะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T -Score) บรรยายภาคองค์การของ สถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์

ลำดับที่ สถาน ประ กอบ การ	บรรยายภาค 8 มิติ แบบ บรรยายภาค 6 แบบ	ขาด ความ สามัคคี		อุปสรรค		ขวัญ		มิตร สัมพันธ์		ห่างเหิน		มุ่งผล งาน		เป็น แบบ อย่าง		กรุณา ปรานี	
		\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T
		1	อิสระ	24	58	11	33	28	66	18	46	22	54	18	46	22	54
2	แจ่มใส	20	50	10	32	29	66	22	54	17	45	20	50	25	59	17	45
3	แจ่มใส	23	57	14	35	27	66	20	49	21	52	18	45	23	57	16	40
4	อิสระ	20	50	14	36	28	68	17	43	23	57	17	43	22	55	19	48
5	แจ่มใส	22	50	17	40	34	71	22	50	23	51	20	46	24	53	16	39
6	แจ่มใส	22	53	14	36	29	67	22	53	18	44	18	44	26	61	17	42
7	ควบคุม	23	58	15	40	23	58	17	44	25	63	15	40	23	58	15	40
8	แจ่มใส	23	54	15	37	29	68	21	50	20	48	20	48	24	57	16	39
9	แจ่มใส	22	54	12	34	28	67	19	48	20	50	20	50	23	56	15	40
10	แจ่มใส	24	59	15	40	26	64	17	44	22	55	17	44	23	57	14	37
11	แจ่มใส	24	60	13	34	25	62	19	48	21	53	18	46	23	58	15	39
12	ควบคุม	23	55	16	40	28	66	18	44	24	57	15	38	24	57	18	44
13	อิสระ	22	53	13	38	29	65	18	46	23	55	18	46	23	55	15	41
14	ซีมีเซา	25	58	15	38	28	64	18	44	25	58	18	44	23	54	16	40
15	แจ่มใส	23	58	14	35	25	63	18	45	21	53	18	45	24	60	16	40
16	แจ่มใส	22	53	15	37	28	67	19	46	22	53	17	42	25	60	17	42
17	ซีมีเซา	26	61	16	39	25	59	18	44	25	59	18	44	24	57	15	37
18	ซีมีเซา	26	62	14	38	25	60	17	44	23	56	17	44	23	56	14	38
19	แจ่มใส	22	54	13	35	28	67	19	48	21	52	18	46	23	57	15	40
20	ซีมีเซา	21	52	13	36	29	68	21	52	21	56	18	46	22	54	15	40
21	แจ่มใส	21	51	16	40	27	65	18	44	23	55	17	42	26	62	16	40

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนไว้สำหรับการศึกษาเพื่อวัตถุประสงค์เท่านั้น ไม่สามารถทำซ้ำโดยไม่ขออนุญาตจากเจ้าของเอกสาร

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	บรรยากาศ 8 มิติ แบบ บรรยากาศ 6 แบบ	ขาด ความ สามัคคี		อุปสรรค		ขวัญ		มิตร สัมพันธ์		ห่างเหิน		มุ่งผล งาน		เป็น แบบ อย่าง		กรุณา ปราณี	
		\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T
		22	แจ่มใส	22	55	14	36	27	67	18	46	22	53	19	48	22	55
23	แจ่มใส	22	51	14	37	26	58	18	44	23	55	20	48	32	68	16	41
24	แจ่มใส	23	58	14	37	25	62	19	49	22	56	15	40	24	60	15	40
25	สนิทสนม	25	60	13	36	26	62	17	44	23	59	16	42	23	56	16	42
26	ควบคุม	22	56	16	39	25	65	16	39	23	58	19	48	21	54	16	39
27	สนิทสนม	29	66	15	42	25	59	16	44	24	52	17	45	19	49	12	37
28	สนิทสนม	34	69	15	46	27	61	13	43	20	51	14	45	12	42	12	42
29	สนิทสนม	32	72	15	45	22	56	17	48	19	56	15	54	13	42	13	42
30	อิสระ	28	65	15	41	25	60	17	45	23	56	22	52	16	43	13	37
31	อิสระ	25	63	16	42	22	56	19	49	22	56	20	54	19	49	11	31
32	รวบอำนาจ	24	59	14	35	26	64	20	49	22	54	20	49	21	52	15	37
33	รวบอำนาจ	12	45	14	52	14	52	11	41	11	41	20	72	12	45	14	52
34	แจ่มใส	22	54	11	34	21	53	18	47	24	58	19	49	28	65	14	40
35	แจ่มใส	22	54	13	32	27	67	20	49	20	49	19	47	23	57	19	47
36	แจ่มใส	26	62	16	39	26	62	19	46	23	55	17	41	24	57	16	39
37	แจ่มใส	23	56	14	35	28	67	19	47	21	51	20	49	23	56	16	40
38	แจ่มใส	22	54	14	35	25	61	22	54	19	47	19	47	26	63	16	40
39	แจ่มใส	21	50	13	35	30	68	21	50	19	47	20	49	25	58	17	43
40	แจ่มใส	22	53	14	38	28	65	21	51	20	49	19	47	26	61	13	36
41	แจ่มใส	20	49	12	36	31	66	24	55	18	45	20	49	27	60	15	41
42	แจ่มใส	21	50	13	36	30	66	23	54	17	43	20	48	27	61	17	43
43	แจ่มใส	21	49	13	37	30	63	30	63	19	46	18	44	27	58	16	41
44	อิสระ	21	53	14	42	32	70	17	46	24	57	19	49	16	45	12	38

จากตารางที่ 4.4 พบว่า แบบบรรยากาศองค์การของสถานประกอบในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ เป็นแบบแจ่มใส 25 แห่ง แบบอิสระจำนวน 6 แห่ง แบบควบคุมจำนวน 3 แห่ง แบบสนิทสนมจำนวน 4 แห่ง แบบรวบอำนาจจำนวน 2 แห่ง แบบเข้มเขากจำนวน 4 แห่ง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 แสดงแบบบรรยากาศองค์การและค่าร้อยละของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรม เวลโกร์ว ตามทฤษฎีของ Halpin and Croft

แบบบรรยากาศองค์การ	จำนวน	ร้อยละ
แบบแจ่มใส	25	56.81
แบบอิสระ	6	13.63
แบบควบคุม	3	6.80
แบบสนิทสนม	4	9.13
แบบรวบอำนาจ	2	4.50
แบบซึ่มเซา	4	9.13
รวม	44	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า แบบบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกร์วตามทฤษฎีของ Halpin and Croft แบบแจ่มใสจำนวน 25 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 56.81 แบบอิสระจำนวน 6 แห่งคิดเป็นร้อยละ 13.63 แบบควบคุมจำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 6.80 แบบสนิทสนมจำนวน 4 แห่งคิดเป็นร้อยละ 9.13 แบบรวบอำนาจจำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 4.50 และแบบซึ่มเซาจำนวน 4 แห่งคิดเป็นร้อยละ 9.13

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลอภิปรายและข้อเสนอแนะโดยประกอบด้วยข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ตามลำดับดังนี้

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์
2. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

5.2.1 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์โดยใช้จำนวนเท่ากับประชากรรวมทั้งสิ้นจำนวน 44 คนและกลุ่มพนักงานรายเดือนโดยเทียบตามสัดส่วนจำนวนประชากรแต่ละบริษัทแล้วสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของสถานประกอบการได้กลุ่มตัวอย่าง 378 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 419 คน

5.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ฉบับ คือ

ฉบับที่ 1 สำหรับผู้จัดการ มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

(Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อทดสอบแบบผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมติของ Reddin ซึ่ง ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ แปลและเรียบเรียงไว้ประกอบด้วยคำถามจำนวน 56 ข้อ และแต่ละข้อมีตัวเลือก (a) และ (b)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือขึ้นโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมแล้วนำไปทดสอบความเข้าใจภาษากับผู้จัดการในสถานประกอบการจำนวน 2 แห่งรวมจำนวน 4 คน

ฉบับที่ 2 สำหรับพนักงานรายเดือนมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามบรรยากาศขององค์กร OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ซึ่ง ดร. สุเมธ เตียววิศเรศ ได้แปลและเรียบเรียงไว้ ประกอบด้วยคำถามจำนวน 64 ข้อ มี 4 ตัวเลือก

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือขึ้นโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมแล้วนำไปขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและทดลองใช้กับพนักงานในสถานประกอบการจำนวน 2 แห่งรวมจำนวน 35 คนเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (α - Coefficient) ปรากฏว่าแบบสอบถามนี้มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.79

5.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ผู้จัดการและพนักงานรายเดือนของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์จำนวน 419 ฉบับ ได้รับคืนเป็นฉบับสมบูรณ์ 402 ฉบับ ปรากฏว่า กลุ่มผู้จัดการได้รับคืนเป็นฉบับสมบูรณ์ 44 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนกลุ่มพนักงานรายเดือนได้รับคืนเป็นฉบับสมบูรณ์ 358 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.9

5.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC⁺ (Statistical Package for Social Science) for window version 7.5 ค่าสถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าคะแนนมาตรฐานที่

5.3 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้สรุปแยกออกเป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้

5.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

5.3.1.1 ผู้จัดการจำนวน 44 คน เป็นเพศชาย 30 คน คิดเป็นร้อยละ 68.18 เป็นเพศหญิง 14 คนคิดเป็นร้อยละ 31.82 มีอายุต่ำกว่า 31 ปี จำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 6.82 มีอายุตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไปจำนวน 41 คนคิดเป็นร้อยละ 93.18 มีระดับการศึกษาเทียบเท่าหรือสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 100 ประสพการณ์ทางการบริหารพบว่าผู้บริหารที่สำเร็จ

วิชาการบริหารจำนวน 15 คนคิดเป็นร้อยละ 34.09 และเคยอบรมดูงานด้านบริหารจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 65.91 การดำเนินการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คิดเป็นร้อยละ 65.91 ประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปีจำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 25 ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คนคิดเป็นร้อยละ 75 ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งเป็นระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 27.27 และดำรงตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 32 คนคิดเป็นร้อยละ 72.73

5.3.1.2 พนักงานรายเดือน จำนวน 358 คนเป็นเพศชายจำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 42.73 เป็นเพศหญิงจำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 57.26 มีอายุต่ำกว่า 31 ปี จำนวน 194 คนคิดเป็น ร้อยละ 54.19 มีอายุตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 164 คนคิดเป็นร้อยละ 45.81 ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 141 คนคิดเป็นร้อยละ 39.39 เทียบเท่าหรือสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 216 คนคิดเป็นร้อยละ 60.61 ทางด้านประสบการณ์การทำงานที่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 170 คนคิดเป็นร้อยละ 47.48 และตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 188 คนคิดเป็นร้อยละ 52.52 พนักงานที่เคยทำงานมาต่ำกว่า 3 แห่ง จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 65.10 และตั้งแต่ 3 แห่งขึ้นไปจำนวน 135 คนคิดเป็นร้อยละ 34.90 พนักงานที่ร่วมงานในสถานประกอบการขนาดเล็ก พนักงานต่ำกว่า 200 คนมี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 20.67 และร่วมงานในสถานประกอบการขนาดใหญ่มีพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป จำนวน 284 คน คิดเป็นร้อยละ 79.33

5.3.2 แบบผู้นำของผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ ตามแนวทฤษฎีสามมติของ Reddin พบว่า แบบผู้ทนทำจำนวน 13 แห่ง แบบผู้บุกงานจำนวน 9 แห่ง แบบผู้คุมงานจำนวน 7 แห่ง แบบผู้คุมกฎ จำนวน 5 แห่ง แบบผู้นำทีมจำนวน 3 แห่ง แบบผู้ยอมความจำนวน 3 แห่ง แบบผู้เอาใจจำนวน 3 แห่ง แบบผู้สอนแนะจำนวน 1 แห่ง

5.3.3 แบบบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ ตามทฤษฎีของ Hapin and Croft พบแบบบรรยากาศ แบบแจ่มใสจำนวน 25 แห่ง แบบอิสระจำนวน 6 แห่ง แบบควบคุมจำนวน 3 แห่ง แบบสนิทสนมจำนวน 4 แห่ง แบบรวบอำนาจ 2 แห่ง แบบเข้มเข่าจำนวน 4 แห่ง

5.4 อภิปรายผล

จากการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาและวิเคราะห์พบว่า มีประเด็นที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบผู้นำของผู้จัดการตามแนวทฤษฎีสามมติของ Reddin พบว่า จากสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ 44 แห่ง พบแบบผู้นำ แบบผู้ทนทำ เป็นอันดับหนึ่งสาเหตุอาจเป็นเพราะ สถานการณ์ของภาวะเศรษฐกิจและสภาพการแข่งขันกันสูงไม่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมในองค์การตามความคาดหวังของผู้จัดการ ลักษณะงานไม่ส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพเอกลักษณะที่กทำให้ผู้จัดการไม่สามารถบริหารงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นได้เพราะการดำเนินงานไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง อีกทั้งยังมีให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เปลี่ยนแปลงนโยบายของบริษัท จุดประสงค์ในการทำงานไม่ชัดเจน ทำให้ผู้จัดการขาดสัมพันธภาพและไม่คำนึงถึงความสำเร็จในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่สนใจในการปฏิบัติงานและผู้ที่บังคับบัญชาขาดความรับผิดชอบในการทำงานและการควบคุมแลพนักงาน ทั้งนี้ถ้าจะพิจารณาลักษณะของผู้แบบผู้นำ แบบผู้ทันท่า ตามทฤษฎีสามมิติ ของ Reddin (1976 : 223) ที่กล่าวว่าแบบผู้นำแบบผู้ทันท่าเป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและความสัมพันธ์ส่วนบุคคลไม่คำนึงถึงความสำเร็จของงานและเพื่อนร่วมงาน ขาดความสนใจในงานและขัดขวางไม่ให้ผู้อื่นทำงานซึ่งผู้นำแบบนี้ไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร กล่าวคือเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจเอกชน คือ ผลกำไร ที่ต้องแข่งขันกับเวลา กับคนและกับหน่วยงานธุรกิจ ขณะเดียวกันเป้าหมายการดำเนินงานของรัฐบาลคือ การบริการ ผู้นำจึงแตกต่างกัน นอกจากนี้สาเหตุเนื่องจาก ความพึงพอใจในงานมีน้อยและยังไม่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงจึงอยู่ในภาวะจำยอมในอาชีพ ซึ่งอาชีพเป็นตัวกำหนดผลให้ต้องเลือกและสนองความต้องการของผู้จัดการ Hoppock (อ้างใน อุษณีย์ มงคลพิทักษ์สุข. 2537 : 20) กล่าวว่า มนุษย์เกิดมาพร้อมกับความต้องการมากมายทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจซึ่งความต้องการที่หลากหลายเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดผลให้มนุษย์เลือกอาชีพและโอกาสได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวัง แต่เมื่ออาชีพที่ผู้จัดการเลือกเป็นอาชีพที่ไม่ตอบสนองความต้องการสูงสุด ลักษณะงานไม่ตรงกับลักษณะส่วนตัวของผู้จัดการ ผลจากการทำงานไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้และงานที่ปฏิบัติอยู่ไม่สามารถแสดงบทบาทอื่น ๆ ได้ ทำให้เกิดความคับข้องใจและหลีกเลี่ยง ขาดสัมพันธภาพกับผู้อื่นคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่ โอกาสที่ผู้จัดการจะเกิดพฤติกรรมการบริหารแบบผู้ทันท่าสูง เพราะความหลากหลาย และสาเหตุอีกประการหนึ่งที่เกิดขึ้นน่าจะมาจากระดับการศึกษาของผู้จัดการมีระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความสามารถและศักยภาพสูงจากข้อมูลทั่วไปพบว่าผู้บริหารทั้งหมดมีวุฒิเทียบเท่าหรือสูงกว่าปริญญาตรี สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์ (2530: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเกื้อหนุนความก้าวหน้าของข้าราชการพลเรือนสตรีไทย พบว่า ผู้บริหารมีความรู้พื้นฐานที่สำเร็จการศึกษาตามเกณฑ์การศึกษาแล้วยังต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนให้เป็นพื้นฐาน ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 258) ได้กล่าวไว้ว่ากระแสโลกาภิวัตน์นั้นมากด้วยการเปลี่ยนแปลงและเป็นโลกที่สรรพสิ่งได้มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้นักบริหารที่จะก้าวสู่อันดับอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องเปรียบพร้อมและมากด้วยความรู้ทั้งเก่าและใหม่อยู่เสมอ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้จัดการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถสูง มักจะมาจากการชักชวนและซื้อตัว จากบริษัทอื่นๆ โดยองค์กรมีความคาดหวังที่จะเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้น เมื่อผู้จัดการก้าวเข้ามาสู่ตำแหน่งจึงคาดหวังที่จะวางแผนดูแลนโยบาย ชี้นำและควบคุมพนักงาน สร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงาน โดยใช้ทักษะและความสามารถระดับสูง โดยนำเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการแข่งขันเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนักบริหารเห็นประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ในการบริหาร แต่บางโอกาสสถานประกอบการแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมและบุคลากร ซึ่งในธุรกิจแต่ละประเภทมีระบบการบริหารและการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน โดยเฉพาะพฤติกรรมบุคลากรของแต่ละแห่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และยังคงเกี่ยวกับสาระของงาน เช่น ความมีอิสระในการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ฉัตรบุญญ์ ฉาวเกียรติ (2540:45) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนงานของผู้บริหารในองค์การเอกชน พบว่า ความเชื่อในประสิทธิภาพของตนมีผลต่อความพึงพอใจในการเปลี่ยนงานของผู้บริหารในองค์การเอกชนอยู่ในระดับสูง ซึ่งทั้งนี้เพราะความสามารถเฉพาะตัว และอ้างอิงจาก ธงชัย สันติวงษ์ (2540:75) ได้กล่าวไว้ว่าโดยหน้าที่ความรับผิดชอบโดยเฉพาะผู้จัดการ ในการบริหารพบว่า นักบริหารทุกคนของสถานประกอบการจะทำงานบริหาร 4 หน้าที่ด้วยกันคือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การปฏิบัติงานผู้จัดการใช้เวลาบริหาร 90% ต่องานปฏิบัติ 10% ซึ่งนักบริหารจะต้องมีการวางแผนโดยใช้ความสามารถจากผู้บริหารเอง คือการรู้จักคิด และวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังดำเนินการอยู่และที่กำลังจะทำต่อไป เมื่อองค์การมีความแตกต่างและผู้จัดการยังไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ให้เหมาะสมกับความต้องการในการทำงานให้มีสัมฤทธิ์ผลและผู้จัดการต้องการผลงานเพื่อการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง แต่ไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของพนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความคับข้องใจในการทำงาน และรู้สึกไม่พอใจต่อหัวหน้างานจึงเกิดการต่อต้าน ในระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงนี้ผู้จัดการไม่สามารถบริหารงานโดยทีมได้ นอกจากนี้สาเหตุอาจเป็นเพราะ ภาวะปัจจุบันบริษัทมีการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์การที่เคยได้เปรียบจะกลายเป็นฐานในการตั้งรับการแข่งขันทันทีมากขึ้นมีรูปแบบแตกต่าง ซึ่งในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์การและเกิดอุปสรรคต่อการทำงาน ซึ่งทั้งนี้ผู้บริหารอาจใช้หลักเกณฑ์ที่ปรับแล้วไม่เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งหลักเกณฑ์แบบมนุษยสัมพันธ์ เป็นหลักในการทำงานเอาใจทุกคน เป็นกันเองและเป็นมิตรกับทุกคน ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องงาน แต่เมื่อไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์ใดๆเข้ามาปรับให้เข้ากับสถานการณ์ เพราะเกิดจากความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเกิดความไม่สนใจซึ่งกันและกัน และส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะคำสั่งของผู้จัดการไม่มีผล และเกิดความเฉยเมย ซึ่งพนักงานรับฟังแต่ขาดการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นภาวะจำยอมที่ผู้จัดการต้องรับสถานการณ์ ซึ่งสภาพการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะทางเทคโนโลยีในยุคโลกาภิวัตน์นี้ประชากรของโลกได้ก้าวเข้ามาสู่ยุคใหม่ที่มีการรับรู้กว้างไกล มีความต้องการใหม่ ๆ เกิดขึ้น มีสภาพเศรษฐกิจและสังคมการค้าของโลกการขยายตัวทำได้ง่ายและขณะเดียวกันการแข่งขันก็เพิ่มมากขึ้น จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งผู้บริหารจึงต้องใช้หลักเกณฑ์แบบสัมพันธภาพเป็นเอกสารถือเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการแข่งขันเพื่อการซื้อขายเท่านั้น เมื่อผู้รู้เห็นหาประโยชน์ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลักษณะที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจทุกคน เป็นกันเองและเป็นมิตรกับทุกคน ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องงาน นั่นคือมุ่งเน้นคนมากกว่างาน ถ้าจะต้องเลือกคนกับงานจะต้องเลือกคนเอาไว้ก่อน ซึ่งสอดคล้องกับแบบผู้นำแบบผู้ทนทำตามที กิตติคานนท์ (2534 : 55) อธิบายว่าผู้นำขาดความสนใจในงานและสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้ขวัญของผู้ร่วมงานไม่ดีอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้ไม่เพียงพอแต่มีลักษณะของการทนทำ หรือหนีงานอย่างเดียวแต่ยังกระทำอันเป็นการขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้อื่น โดยการเข้าแทรกแซงหรือห่วงเหนียวข่าวสารต่อต้านการเปลี่ยนแปลงชอบทำให้ทุกอย่างยุ่งยาก มีเป้าหมายในการทำงานต่ำ ทำให้ผู้อื่นเสียขวัญ ผู้บริหารประเภทนี้ส่วนใหญ่พบในบริษัทขนาดใหญ่ ซึ่งจากข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าจำนวนของพนักงานร่วมงานในขนาดสถานประกอบการขนาดใหญ่มีจำนวนมากกว่าขนาดเล็ก ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ ส่วนใหญ่ประกอบกิจการโดยการร่วมทุนโดยชาวต่างประเทศซึ่งเป็นองค์การขนาดใหญ่ ต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก ซึ่งบางครั้งเมื่อเกิดการโต้เถียงหรือขัดแย้งกันก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ผู้จัดการจึงต้องเลือกความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิตของงาน โดยไม่คัดค้านหรือโต้แย้งเพราะไม่สามารถแก้ปัญหาได้

จากผลการวิจัยแบบผู้นำตามแนวทฤษฎีสยามมิติของ Reddin ยังพบผู้จัดการแบบผู้ปฏิบัติงานซึ่งสาเหตุจากสภาพการแข่งขันด้านเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงนโยบายของบริษัทตลอดเวลา โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไร้รูปแบบมักจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดบางครั้งประสบการณ์เก่าๆไม่สามารถนำมาใช้ได้ และการคาดการณ์สิ่งใหม่ๆ ไม่สามารถปฏิบัติได้ในแนวทางที่เคยทำมา ซึ่งพบมากในสถานประกอบการธุรกิจประเภทอิเล็กทรอนิกส์และผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ที่มีการแข่งขันทางตลาดสูงขึ้น (Peter Drucker อ้างใน วีรฐ มาชะศิริานนท์. 2540 : 41) กล่าวไว้ว่า " ในสังคมความรู้ ผู้จัดการต้องเตรียมตัวที่จะสละทุกสิ่ง ทุกอย่างที่ตัวเองเคยเรียนรู้มาแล้ว" นั่นหมายถึงถ้าไม่สละทิ้งของเดิม ของใหม่จะเข้าไปแทนที่ของเดิมไม่ได้ เพราะของเก่าเต็มไปด้วยความคิดเก่าๆทั้งนั้น ไม่สามารถยอมรับสิ่งใหม่ๆและจะรับแต่แบบเดิมอยู่เรื่อยๆซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้เกิดขึ้นในโลกตะวันตกอย่างเดียว ซึ่งเกิดขึ้นทั่วโลก ซึ่งสังคมความรู้ทรัพยากรอันดับแรก "Primary source" สำหรับบุคคลคือ ความรู้ความเชี่ยวชาญมารวมกันเป็นองค์การ ซึ่งผู้จัดการสามารถจัดการได้ก็สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ แต่ในภาวะปัจจุบันการแข่งขันกับคนภายนอกสูง ผู้จัดการเป็นตัวกลางในการรับนโยบายและแนวทางปฏิบัติงาน โดยเป็นหมุดเชื่อมระหว่างพนักงานและผู้บริหารระดับสูง จึงทำให้ผู้จัดการต้องอาศัยความสามารถเฉพาะบุคคล โดยเฉพาะบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง(Specialist) ส่วนใหญ่พบมากในองค์การที่กำลังเจริญเติบโตและผู้จัดการประเภทผู้ชำนาญ (Expertist) ซึ่งจะมีแนวความคิดที่แคบกว่าเพราะความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเท่านั้น ในขณะที่องค์การจะต้องมีเป้าหมายที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สวอนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชัดเจน และมีขอบเขตงานให้อิสระแก่ผู้จัดการ ผู้จัดการจึงต้องมีวาทะศิลป์ในการทำงานและดูแลพนักงานที่สามารถเป็นที่ยอมรับทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นจำเป็นต้องใช้อำนาจระบบเผด็จการในธุรกิจขององค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในองค์กรให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ด้วยความเข้มแข็งในด้านการแข่งขันกับตลาด องค์กรมักจะคาดหวังกับพนักงานผู้ดำเนินนโยบายและสามารถปฏิบัติไปถึงเป้าหมายได้ พนักงานยอมรับคำสั่งของผู้จัดการซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศรีเรือน แก้วกังวาล (2541 : 4) ได้ทำการวิจัยเรื่องพบว่า แบบผู้นำที่ควรจะเป็นผู้นำที่ดีว่า ควรจะมีความสามารถ มีความต้องการความสำเร็จและมีวิสัยทัศน์ในการควบคุมทั้งงานปฏิบัติและการบริหาร ผู้นำแบบนี้จึงต้องอาศัยประสบการณ์ จากข้อมูลทั่วไปพบว่าผู้จัดการที่มี ประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไปมีมากกว่าผู้จัดการที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี การที่ผู้จัดการมีศิลปะในการบริหารเกิดจากเป็นผู้ที่ไต่เต้ามาจากงานระดับต่ำจนถึงระดับสูง แสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ของการทำงานโดยเรียนรู้ความผิดพลาดและนำข้อผิดพลาดที่ผ่านมา นั้น นำมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นเพื่อฝึกและพัฒนาระบบและวิธีการของหน่วยงานและสามารถทำให้ปฏิบัติงานได้ดี ผู้จัดการประเภทนี้จะได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงในการร่วมตัดสินใจ เพราะการบริหารโดยใช้อำนาจเผด็จการ เมื่อให้พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็น จะทำให้ได้รับข้อคิดเห็นที่ดี และช่วยลดการต่อต้านลงและส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วชิรินทร์ นุชนาคา (2535 : 79) ได้ทำการวิจัยเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการในปีการศึกษา 2531 ในการบริหารเป็นแบบผู้นำ จะเห็นได้ว่าไม่ว่าหน่วยงานเอกชนที่ประกอบธุรกิจหรือหน่วยงานราชการ สถานศึกษา ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ตามนโยบายถึงแม้ว่านโยบายการปฏิบัติจะต้องให้มีคุณภาพทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยใช้ทักษะพิเศษเพื่อให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติภารกิจที่ผู้บริหารต้องการเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดีและสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชัชชา ดวงจินดา (2527 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสามมติของเรดติน พบว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่ใช้แบบผู้นำ และจากการศึกษาแบบผู้นำของผู้จัดการยังพบ แบบผู้นำ แบบผู้นำทีม แบบผู้เอาใจ แบบผู้ยอมความ ซึ่งแบบผู้นำมีทั้งแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงและประสิทธิภาพต่ำ

นอกจากนี้ยังพบผู้จัดการแบบผู้เอาใจสาเหตุน่าจะมาจาก พื้นฐานทางวัฒนธรรมของประเทศและอุปลักษณะนิสัยของคนไทยแสดงให้เห็นว่าในวัฒนธรรมประเพณี วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมไทย เชื่อว่าผู้นำมีความเอื้อเฟื้อและมีน้ำใจ ให้มีความมีเมตตาต่อผู้ร่วมงานและเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พนักงาน ผู้จัดการทำหน้าที่ให้ความดาลใจ (Inspiration) ไม่ใช่สั่งการ ให้กำลังใจและแรงจูงใจ มีสัมพันธภาพอันดีกับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (2526 : 70) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎีสยามมิติของเรตดิน พบว่าจากผลการวิจัยพบผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้แบบการบริหารแบบลักษณะเอาใจ เป็นลักษณะเด่น ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้บริหารระดับนโยบายทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารรองมากกว่าจะทำงานใกล้ชิดกับพนักงาน งานส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานประชุมปรึกษาหารือ ผู้บริหารระดับสูงจะพยายามรักษาสัมพันธภาพของกลุ่มผู้บริหารให้ราบรื่นและอบอุ่น และในสังคมไทยยังนิยมที่จะให้ความรักใคร่ ให้ความสนทนินทสนม ช่วยเหลือและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยสาเหตุของสัมพันธภาพอันดีขององค์การจึงลดข้อขัดแย้ง ผู้นำต้องการจะให้พนักงานมองว่าผู้นำเป็นคนดี และสามารถโน้มน้าวให้คนอื่นคล้อยตาม โดยหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง ซึ่งเหมาะสมกับนิสัยของคนไทยในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์มิตร ในลักษณะความสัมพันธ์อันดีนี้เกิดจากที่ผู้จัดการอยู่ในตำแหน่งและร่วมงานมานาน รวมทั้งระยะการดำรงตำแหน่งทำให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลทั่วไปของผู้จัดการที่พบว่า ระยะดำรงตำแหน่งของผู้จัดการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปมีมากกว่าผู้จัดการที่ต่ำกว่า 5 ปี และอีกสาเหตุหนึ่งน่าจะมาจากการที่นโยบายของบริษัทปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ผู้จัดการพร้อมที่จะเปลี่ยนใจตามนโยบายทุกเวลา ถึงแม้จะไม่สามารถที่จะทำงานออกมาดีได้ ซึ่งดูผิวเผินแล้วผู้จัดการพยายามที่จะผลักดันให้งานสำเร็จ แต่ไม่ถึงเป็นเรื่องจริงจัง เมื่อไม่สามารถแก้ตัวในการปฏิบัติงานที่ดีได้ จึงไม่คาดหวังเกี่ยวกับงาน นอกจากนี้อาจเป็นเพราะตำแหน่งและบทบาทการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ผู้จัดการเมื่อถูกมอบหมายเกินบทบาทหรือไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง เช่น ผู้จัดการฝ่ายวางแผน ต้องทำหน้าที่ ติดต่อลูกค้า ซึ่งควรจะเป็นตำแหน่งของผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ทำให้เกิดการก้าวร้าวหน้าที่และไม่สามารถดำเนินหน้าที่ ตามบทบาทของตำแหน่งที่ตนเองปฏิบัติได้ชัดเจน จึงกลายเป็นความสับสนในหน้าที่แต่ทั้งนี้ด้วยการแข่งขันภายนอก ผู้บริหารทุกคนต้องทำหน้าที่ให้องค์การอยู่รอด จึงต้องทำงานเพื่อส่วนรวม และให้อยู่ในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ในแต่ละองค์การระบบการบริหารแบบอุปถัมภ์ของผู้บริหาร โดยจะให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง โดยทั่วไปจะพบมากในบริษัทโดยการลงทุนและร่วมหุ้นของชาวต่างชาติ ทั้งนี้เพราะลักษณะของการทำงานแต่ละองค์การจะวางแผนงานที่ความต้องการ (Demand) หรือ ระดับความสามารถ (Potential) ทุกคนต้องมีเป้าหมายของการทำงาน โดยผู้บริหารมักจะอาศัยประสบการณ์ของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ของงานกว้างไกล จึงจะยอมรับและเน้นการพัฒนาความสามารถของลูกน้อง และช่วยสร้างนโยบายการปฏิบัติงานให้ลูกน้องยอมรับ โดยมีการอบรมและแนะนำวิธีปฏิบัติแก่พนักงานหรือลูกน้องคนใหม่ ซึ่งเป็นการลดความขัดแย้ง โดยมีการเริ่มทำความรู้จักกันก่อน เมื่อแรกเข้าทำงาน ส่วนใหญ่พบในบริษัทขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Cheng (1990 : เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์โดยไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3424 –A) พบว่า ปัจจัย สภาพแวดล้อมขององค์กร 4 ด้าน คือภาวะผู้นำ โครงสร้าง บรรทัดฐาน สังคมและวัฒนธรรม ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร กล่าวคือ ความผูกพันขององค์กรแตกต่างกันออกไปตามสภาพแวดล้อมขององค์กร

แบบผู้นำแบบผู้ยอมความที่พบจากผลการวิจัยในครั้งนี้อาจเป็นเพราะแต่ละองค์การมุ่งเน้น การพัฒนาบุคลากรให้สู่ระดับมาตรฐาน ซึ่งจากการนี้องค์การต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับจากนานาประเทศ จะเข้าสู่การรับรองมาตรฐาน โดยที่ผู้นำในองค์การต้องเผชิญการแข่งขันกับธุรกิจประเภทเดียวกันที่ประสบความสำเร็จอยู่ก่อนแล้ว และแต่ละองค์การเป็นผู้ที่ต้องการความสำเร็จที่จะแข่งขันเอาชนะขณะเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กิตติ สิงหาปัด (2541 : 53) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะผู้นำในธุรกิจโทรทัศน์เสรีศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะเน้นความสำเร็จมีผลต่อปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้นำในองค์การธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ต้องเป็นผู้ที่ต้องการความสำเร็จที่จะแข่งขันเอาชนะขณะเกณฑ์มาตรฐาน มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ โดยปรับปรุงกระบวนการให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดจึงต้องอาศัยความร่วมมือกัน เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในความเป็นผู้นำและให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งที่วิธีการแก้ปัญหานั้นอาจใช้ได้ดีวิธีเดียว ซึ่งสาเหตุที่ต้องเลือก เพราะความสำเร็จของงานและการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่บางครั้งผู้จัดการขาดประสบการณ์และไม่มีความสามารถพอจึงไม่อาจจะแก้ปัญหาโดยเฉพาะการประสานความคิดที่ดีเข้าด้วยกัน จึงมีลักษณะเป็นคนโลเลและขอการประนีประนอม นอกจากนี้อิทธิพลความกดดันบางอย่างในองค์การทำให้ผู้จัดการต้องตัดสินใจในดีที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยเฉพาะปัญหาที่ต้องเผชิญอย่างฉับพลัน ซึ่งการเลือกตัดสินใจเฉพาะหน้าให้น้อยลงมากกว่ามุ่งผลผลิตในระยะยาวไม่หวังผลจากการทำงาน โดยมุ่งเน้นให้งานดำเนินไปเรื่อย ๆ ซึ่งบางครั้งเป็นเพียงนโยบายและเพียงให้ข้อเสนอแนะเท่านั้น ไม่ได้ทำเป็นเรื่องจริงจัง แต่เพราะต้องการความร่วมมือและให้องค์การดำเนินไปได้จึงต้องอาศัยความประนีประนอม

แบบผู้นำของผู้จัดการที่พบเป็นจำนวนน้อยมากสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ คือ แบบผู้นำแบบผู้สอนแนะ กล่าวคือมีเพียงสถานประกอบการเพียงแห่งเดียวที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้จัดการส่วนใหญ่ยังมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 5 ปี ขึ้นไปทำให้ความถนัดและคุ้นเคยกับพนักงานเป็นที่คุ้นเคยและสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และการที่ผู้จัดการที่จะได้รับเลือกขึ้นมาดำรงตำแหน่งนี้ค่อนข้างยากและนอกจากประสบการณ์แล้วยังต้องมีความสามารถและศักยภาพสูง ซึ่งผู้จัดการจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำงานดี มีความคิดริเริ่ม การที่ได้รับตำแหน่งก็อาศัยความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเคยเป็นผู้ร่วมงานมาก่อนเป็นฐานสำคัญในการแสวงหาความร่วมมือ เมื่อมอบหมายภาระหนักผู้จัดการก็สามารถใช้วิธีสอนแนะจูงใจให้ปฏิบัติงานหรือพัฒนาสมรรถภาพบุคคลได้ค่อนข้างสะดวก ไม่กระทบกระเทือนความเอกลสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สัมพันธ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จำลอง แสงพรหมศรี (2537:139) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สกลนคร พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำแบบสอนแนะมากกว่าแบบอื่น เพราะเป็นลักษณะการบริหาร งานที่กระจายความรับผิดชอบการควบคุมดูแลและเป็นลักษณะชี้แนะและเสนอแนะบนพื้นฐาน ความเป็นพี่น้องนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งระบบสังคมไทยยังเป็นระบบอุปถัมภ์ ในองค์การจะมุ่งให้มี การประยุกต์วิธีการต่างๆ จากรูปแบบพฤติกรรมที่เน้นมนุษยสัมพันธ์และเน้นงานกับผู้ร่วมงาน ซึ่ง ผู้ร่วมงานจะยอมรับกันมากขึ้น ปกติจุดมุ่งหมายขององค์ประกอบด้วยผลผลิตและปัจจัยซึ่งหมายถึง การปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายระยะสั้นและระยะยาวซึ่งในองค์การสามารถ ประเมินการมีประสิทธิภาพของความมุ่งสัมพันธ์ภาพ กิติ ตยัคคานนท์ (2534:57) ได้อธิบายถึง ผู้นำแบบผู้สอนแนะว่าเป็นนักบริหารที่เปลี่ยนแปลงมาจากแบบสัมพันธซึ่งมุ่งที่ตัวคนเป็นหลัก มุ่งพัฒนาคนมีวิริยอุตสาหะและวิริยอุตสาหะคนธรรมดาให้เป็นหัวหน้า บางครั้งผู้ที่ถูกพัฒนาไม่รู้ตัว ซึ่ง หัวหน้าประเภทนี้ถือว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดาเหมือนกับการเล่นหรือพักผ่อน ใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาและมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานใหม่ๆ กระตุ้นให้เขา เป็นตัวของตัวเอง ควบคุมตนเอง รู้จักรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ จากกระแสการเปลี่ยนแปลงความต้องการคุณภาพที่สูงขึ้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะภาคเอกชนที่มีการร่วมลงทุนกับ ต่างประเทศในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ผู้นำในองค์การจึงต้องส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มี ประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน และเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันใน ความเป็นผู้นำ จึงต้องมีแรงกระตุ้นในการศึกษาเฉพาะด้านในปัจจุบัน ผู้จัดการซึ่งเป็นปัจเจก บุคคลสามารถนำความรู้ทั้งในแง่การศึกษาทั่วไปหรือการศึกษาเฉพาะด้านได้เอง ซึ่งสอดคล้องกับ ความคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2530:41) ที่กล่าวไว้ว่า จากการศึกษาของนักวิชาการพบว่าผู้นำที่มี ประสิทธิภาพจะไม่มีรูปแบบที่แน่นอน ผู้นำจะต้องหมั่นทดลองปรับเปลี่ยนตลอดเวลาด้วย พฤติกรรมหลายๆ แบบเพื่อทดสอบความมีศักยภาพของคนว่าเป็นแบบใดที่เหมาะสมกับ สถานการณ์นั้นๆ หากผู้จัดการสามารถประยุกต์รูปแบบการบริหารได้ถูกต้องในองค์การ ก็จัดได้ว่า สามารถใช้ความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้จัดการเป็นผู้ที่คอยชี้แนะให้คำปรึกษาและ ตรวจสอบการทำงานที่มอบหมายได้ มีแรงกระตุ้นส่งเสริมและเร่งเร้าให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ รวมทั้งชี้แนะวิธีการทำงานที่จะให้ผลงานดีมีคุณภาพและถือเป็นความสำเร็จขององค์การโดย เฉพาะผู้จัดการในองค์การที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างฉับพลัน ว่องไว และได้ผลเป็นอย่างดียอม เป็นบุคคลที่ได้รับความนับถือ พงศ์ หรดาล (2522 : 156) กล่าวว่าสมรรถภาพของความเป็นผู้นำที่ ดีย่อมมีอยู่ในตัวทุกคน ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว องค์กรของรัฐ บริษัทเอกชน โรงงานอุตสาหกรรม จำเป็นจะต้องมีหัวหน้าหรือผู้บริหารเพื่อที่จะเป็นผู้ชี้แนะบังคับบัญชาสั่งการ เพื่อให้งานสำเร็จ ลุล่วงไปตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและการแข่งขัน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในด้านอุตสาหกรรมโดยรวมจะเปลี่ยนไปมากโดยเฉพาะองค์การที่ขยายธุรกิจ ซึ่งไม่มีการหยุดยั้งอยู่กับที่องค์การมุ่งเน้นพัฒนาบุคคลากรมีศักยภาพสูงสุด ผลสถานการณ์อาจจะอยู่ในภาวะบังคับและเผด็จการจึงทำให้ไม่สามารถ จะลุ่มลุ่มย่อยได้ แต่ด้วยความที่องค์การมีแผนนโยบายและคตินิยมที่เกี่ยวกับงานตรงที่ว่า การทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติ คนเราต้องการเป็นตัวของตัวเองและมีความรับผิดชอบโดยเชื่อว่า สติปัญญา จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์มีอยู่ในตัวทุกคนซึ่งมิได้มีแต่เฉพาะในตัวผู้จัดการเท่านั้น จึงทำให้ผู้จัดการเปิดโอกาสในการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ได้ไม่ยากนัก ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบมอบงานใหม่ ๆ ให้กับผู้บังคับผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับว่า มีความฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นิพนธ์ อุทก (2538 : 78) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครตามทฤษฎีสถิติของเรดดีน พบว่า ผู้บริหารใช้หลักในการบริหารเป็นแบบสอนแนะและสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ผ่องศรี เต็มทอง (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า แบบผู้นำเป็นแบบสอนแนะมากที่สุด ในขณะเดียวกันสอดคล้องกับผลการศึกษาระบบผู้นำของ Reddin ที่ศึกษากลุ่มนักบริหารในองค์การต่าง ๆ (วัชรินทร์ นุชนาคา 2533 : 20 อ้างใน ; Reddin.1970 :242) จำนวน 100,000 รายโดยแบ่งออกหลากหลายกลุ่มตัวอย่าง เช่น การศึกษาแบบผู้นำของกลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการบริษัทที่อยู่ในเครือเดียวกันที่มีขนาดใหญ่กระจายอยู่ในแต่ละประเทศ พบว่ามีแบบผู้นำแบบสอนแนะมากที่สุดถึงร้อยละ 49 และกลุ่มผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ซึ่งมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา จัดให้มีการสัมมนาทุกปี ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการเป็นแบบผู้สอนแนะมากที่สุดคือร้อยละ 24 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาภายในประเทศ เช่น ผลงานวิจัยของ จีรวิรัตน์ ขอนเหนียวกลาง (2539 : 87) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ พบแบบผู้นำแบบสอนแนะร้อยละ 8.6 และคุณลักษณะของผู้บริหารเงินทุนหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามของ Reddin สามารถจำแนกประเภทผู้นำของผู้บริหารได้เป็น 8 ประเภทจริงตามทฤษฎี ซึ่งการอภิปรายผลครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสถานประกอบการแต่ละแห่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ ยังต้องการแบบผู้นำที่ดีที่สุดตามทฤษฎีของ Reddin การประกอบธุรกิจขององค์การจตุรมุ่งหมายเพื่อแสวงหาผลกำไรฉะนั้นการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรในองค์การก้าวขึ้นเป็นนักบริหารที่ดีและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการบริหารงานนั้นจะเน้นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพและด้วยสภาพเศรษฐกิจการประกอบธุรกิจแต่ละประเภทยังต้องได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาลและนักลงทุนต่างชาติเมื่อขยายความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้มั่นคงยิ่งขึ้นในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำแบบผู้ทนทำ ซึ่งพบมากที่สุดส่งผลให้การบริหารในองค์การเกิดผลต่ำซึ่งผู้บริหารในหน่วยงานที่มีลักษณะในการบริหารเช่นนี้ จะต้องเป็นหน้าที่ของผู้ที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกี่ยวข้องกับต่อการพัฒนาหน่วยงานซึ่งผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ ประธานบริษัท ต้องให้ความสนใจและดูแลให้มากยิ่งขึ้น

ตอนที่ 2 แบบบรรยายภาคองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์พบว่าแบบบรรยายภาคแบบแจ่มใสบมากที่สุดทั้งนี้เพราะรัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเป็นอย่างมากโดยกระตุ้นและส่งเสริมให้มีกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เป็นอุตสาหกรรมแข่งขันทางธุรกิจที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งองค์การจึงต้องรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดยเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานที่มีต่อหน่วยงานสร้างบรรยากาศให้สมาชิกมีขวัญและกำลังใจมีความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและมึ่งงานทำที่พอเหมาะแก่สภาพความสามารถแต่ละบุคคล ซึ่งในสถานประกอบการแต่ละแห่งการที่จะยืนหยัดอยู่ได้ในภาวะการแข่งขันที่องค์การพัฒนาคักยภาพและรีอับระบบ (Re-engineering) โดยให้ความสำคัญขององค์ประกอบสำคัญ 3 อย่างคือ ลูกค้ำ กระบวนการ พนักงาน ลูกค้ำไม่ได้ หมายถึงแหล่งที่มาของรายได้ขององค์การเท่านั้น แต่รวมถึงพนักงานในองค์การซึ่งจัดเป็นลูกค้ำภายในด้วยซึ่งต้องปลูกฝังจิตสำนึกในการให้นโยบายและสร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อผู้อื่น กระบวนการพัฒนาระบบงานและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพองค์การจะสนับสนุนให้ทุกคนรับผิดชอบตรวจสอบของตนเองได้ เพราะไม่มีใครเข้าใจหรือรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมได้ดีกว่าผู้ปฏิบัติงานเองและพนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องอาศัยการสนับสนุนและความกระตือรือร้นจากตัวพนักงานเองให้ความร่วมมือและเต็มใจเมื่อองค์การมีการสื่อสารและสร้างจิตสำนึกในการร่วมกันเป็นเจ้าขององค์การอย่างทั่วถึง เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่องานต่าง ๆ และเปิดทางขององค์การพนักงานจะมีจุดมุ่งหมายชัดเจน เมื่อพนักงานตระหนักถึงการเข้าเป็นสมาชิกขององค์การย่อมมุ่งหวังว่าการเข้าร่วมสมาชิกของพนักงานเอง จะสามารถสนองความต้องการในทางกายภาพและทางสังคมด้วยสภาพแวดล้อมที่คงที่ องค์การจะรองรับกับแผนงานให้พนักงานทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อบรรลุแผนแล้วควบคุมการดำเนินงาน เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองที่ดีเขาก็คงความเป็นสมาชิกภาพของตนเองไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cawsey (อ้างใน วรรณภา ณ สงขลา. 2530 : 431) ได้ศึกษาเรื่องการทำงานของพนักงานบริษัทประกันภัย พบว่าพนักงานที่ทำงานในบรรยากาศแบบแจ่มใส มีความพอใจในงานสูงขึ้นเมื่อพนักงานรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานของตนว่ามีโอกาสแห่งความสำเร็จ นอกจากนี้อาจเป็นเพราะ สภาพแวดล้อมและการวางผังเขตนิคมอุตสาหกรรม มีความสวยงาม เป็นระเบียบ พร้อมด้วยสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการมาปฏิบัติงาน ซึ่งการจัดตั้งอุตสาหกรรม สมเจตน์ทิณพงษ์ (2535:12) ได้อธิบายว่า นิคมอุตสาหกรรมเป็นเมืองเฉพาะประกอบด้วยเขตนิคมอุตสาหกรรมพร้อมด้วยสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ เพื่อให้พื้นที่เป็นแหล่งเชื่อมโยงการกระจายความเจริญทางเศรษฐกิจเกิดดุลยภาพการพัฒนาอุตสาหกรรมให้ควบคู่กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อัมพันธ์ ไชยทองศรี (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพอใจในการทำงานของพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดภาคเหนือของประเทศไทยพบว่า โรงพยาบาลชุมชนมีบรรยากาศแจ่มใสมากที่สุด

นอกจากนี้ยังพบว่าแบบบรรยากาศแบบอิสระมากเป็นอันดับสอง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าพนักงานได้เน้นบรรยากาศในการทำงานที่สร้างความพอใจและความสัมพันธ์อันดีมิตรที่เกิดจากผลสำเร็จของงานซึ่งน่าจะมีสาเหตุมาจาก โครงสร้างขององค์การและขวัญของพนักงานยังอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศรียา กาญจนภูมิ (2530 : 15) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายวิชาการ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานประมาณ พบว่า ทักษะคติที่มีต่อโครงสร้างในการทำงานส่วนหนึ่งมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญในการปฏิบัติงาน คือ ทักษะคติของพนักงานมีความเหมาะสมในการแบ่งส่วนงานของแต่ละสายงานและความรู้สึกที่มีต่อสายการบังคับบัญชาโดยเฉพาะธุรกิจแต่ละประเภทนั้นย่อมมีลักษณะงานและบรรยากาศการทำงานที่แตกต่างกันและส่งผลให้บรรยากาศในแต่ละองค์การแตกต่างกันด้วยทำให้พนักงานมีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน ซึ่งผลข้อมูลทั่วไปของพนักงานพบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไปมีมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี แสดงว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน น่าจะมีผลต่อบรรยากาศองค์การของพนักงาน เนื่องจากเมื่อพนักงานเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การใหม่ ๆ ยังไม่ค่อยทราบรายละเอียดและเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์การมากนัก การรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ นั้น มักมาจากการบอกเล่าของคนในองค์การเป็นส่วนใหญ่ แต่ไม่ได้มาจากประสบการณ์ตรงของพนักงานเอง จึงทำให้การมองบรรยากาศขององค์การเปลี่ยนไปหลังจากที่พนักงานทำงานกับองค์การไประยะหนึ่งก็จะได้รับประสบการณ์โดยตรงจากการทำงานในองค์การนั้นทำให้รู้เรื่องราวต่าง ๆ มากซึ่งอาจทำให้เกิดความสัมพันธ์มิตรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กนกวรรณ ร่วมไทย (2530 : 24) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การดับผลกระทบต่อทัศนคติต่องานด้านบริการ ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานผู้ให้บริการของบริษัทเดินอากาศโดยจำกัด พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติกรมากจะมีทัศนคติทางบวกต่องาน นอกจากนี้บรรยากาศของสถานประกอบการที่พึงประสงค์มีผลมาจากระดับการศึกษาของพนักงาน จากข้อมูลทั่วไปของพนักงานพบว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาเทียบเท่าหรือสูงกว่าปริญญาตรีมีมากกว่าพนักงานที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี สาเหตุจากการที่พนักงานส่วนใหญ่เมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การหน้าที่หลักคือการวางแผนและกลยุทธ์การบริหารตลอดจนต้องดำเนินการให้สำเร็จตามนโยบายผู้ที่ทำหน้าที่นี้ได้ด้วยความสำเร็จต้องมีระดับการศึกษาสูงพอสมควรจึงจะมีความรู้ ความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกองค์การและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งย่อมจะส่งผลให้พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงมีความเข้าใจเรื่องการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์การได้ดีขึ้นและน่าจะมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในทางที่ดีสูงกว่าพนักงานที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีระดับต่ำกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศิริวรรณ กิติเวชกุล (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการศึกษาเฉพาะกรณี กรมชลประทาน พบว่า ข้าราชการกรมชลประทานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีการมองบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกันโดยที่ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจะมีการมองบรรยากาศองค์การมากกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาดีเท่าปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรีและสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นาค เกินชัย (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยศึกษา พบว่า บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยศึกษาพบแบบอิสระ ซึ่งบ่งบอกให้ทราบถึงบรรยากาศของการปฏิบัติงานในองค์การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างอิสระ ทำให้เกิดความพึงพอใจและสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วยและสอดคล้องกับผลงานวิจัยของประสิทธิ์เดช ศิริพันธ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การบริหารวิทยาลัยเทคนิค ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมมีแนวโน้มเป็นบรรยากาศแบบอิสระ

ทางด้านแบบบรรยากาศที่พบน้อยที่สุดของสถานประกอบการในเขตอุตสาหกรรมนิคมเวลโกรว์ คือ แบบบรรยากาศแบบรวบอำนาจ อาจเป็นเพราะจากสภาพการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์การโดยเฉพาะสืบเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ตกต่ำตั้งแต่กลางปี 2540 หลังจากรัฐบาลประกาศเปลี่ยนระบบแลกเปลี่ยนเงินตราเป็นแบบลอยตัว ทำให้เงินบาทมีมูลค่าลดลง สถาบันการเงินต่าง ๆ ประสบปัญหาสภาพคล่องและหนี้เสียจนปิดสถาบันการเงินหลายแห่ง ทำให้มีผลกระทบต่อภาวะการเงินของสถานประกอบการเป็นจำนวนมากเนื่องจากขาดสภาพคล่องทางการเงินที่จะนำมาหมุนเวียนเพื่อดำเนินการต่อไป โดยเฉพาะอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ด้วยความอยู่รอดขององค์การจึงต้องนำกลยุทธ์หลายอย่างมาปรับเข้ากับสภาวะปัจจุบันโดยปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการ โดยใช้ทรัพยากรที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้บรรยากาศเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในองค์การ ทำให้พนักงานที่ยังคงทำงานอยู่กับองค์การเกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานของตนเองและรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์การ ไปในเชิงลบมากกว่าเชิงบวก จึงทำให้มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานตกต่ำ ทั้งนี้บรรยากาศและสภาพงานผู้บริหารจำเป็นต้องออกคำสั่งและควบคุมตรวจตราอย่างใกล้ชิดถึงแม้ผู้บริหารจะพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตรภายในองค์การแต่พนักงานขาดแรงจูงใจ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานลดลง ซึ่งสอดคล้องดังที่ Kolb Rubin and McIntyre (อ้างใน อุษณีย์ มงคลพิทักษ์สุข. 2537: 64) กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นทัศนคติในการทำงานที่มีความผูกพันมีผลต่อการเปลี่ยนงานของพนักงานโดยเฉพาะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพศของพนักงาน จากข้อมูลทั่วไปของพนักงานพบว่าพนักงานเป็นเพศหญิงสูงมากกว่าเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อุไรวรรณ จันทรสกุลถาวร (2540 : 84) ได้ศึกษาสภาพการทำงานที่มีต่อบรรยากาศของพนักงานที่ทำงานโรงงานอุตสาหกรรมประเภทอิเล็กทรอนิกส์ พบว่าพนักงานหญิงมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานชาย ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจประเภทนี้ในสถานประกอบการเพศหญิงมีบทบาทมากกว่าเพศชาย โดยเฉพาะงานที่ต้องอาศัยความละเอียดอ่อน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สิริพร ไกรสุวรรณ (2540 :71) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาองค์การการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่า เพศของพนักงานมีผลต่อการมองบรรยากาศองค์การซึ่งเพศหญิงมีมากกว่าเพศชายอาจเป็นเพราะงานที่ได้รับมอบหมายที่มีลักษณะเป็นงานประจำ ต้องปฏิบัติตามคำสั่งตามระเบียบข้อบังคับ ไม่ต้องการความคิดเห็นหรือการตัดสินใจส่วนบุคคลมากนักประกอบกับเพศหญิงมีความละเอียดรอบคอบ ยอมรับคำสั่งในการปฏิบัติงาน และให้ความสนใจกับสิ่งคมรอบตัวกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าเพศชาย ซึ่งบรรยากาศในภาวะปัจจุบันจะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนอกจากนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วัลลภ นราพงษ์(2533 :151) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยเทคนิคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าบรรยากาศโดยรวมคือ แบบรวบอำนาจ ทั้งนี้จากสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับองค์การ ซึ่งลักษณะของบรรยากาศ เช่นนี้ Halpin (1966:174) ได้อธิบายไว้ว่า บรรยากาศขององค์การแบบรวบอำนาจเป็นบรรยากาศแบบปิดประเภทหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารพยายามจะทำให้ผู้ร่วมงานได้รับความพึงพอใจ แต่ทางตรงกันข้ามผู้ร่วมงานมักมีความรู้สึกที่ตนเองถูกบังคับมากกว่าจะเป็นความสมัครใจ บรรยากาศขององค์การแบบนี้ความไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานมีมาก เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ดี ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ตนเองต้องประสพภาระหนักซึ่งเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารซึ่งเป็นหัวหน้างานมักจะคอยให้คำแนะนำต่อผู้ร่วมงานเสมอ จนเปรียบเสมือนว่าเป็นคุณพ่อผู้รู้ดี ซึ่งลักษณะต่างๆ เช่นนี้ มักจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานเพราะบรรยากาศในองค์การไม่สามารถสนองความต้องการของบุคคลได้ ขณะที่องค์การสามารถดึงดูดใจบุคคลได้ เพราะบรรยากาศในองค์การสนองความต้องการของบุคคลได้ และสาเหตุอาจเป็นเพราะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ของสถานประกอบการ ซึ่งมีที่ทำงาน การปฏิบัติงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและความร่วมมือในหมู่คณะ ถึงแม้พนักงานจะรู้สึกว่าจะยังไม่เป็นอิสระในการทำงานมากเท่าที่ควร เพราะสถานประกอบการทุกแห่งจำเป็นต้องดำเนินนโยบายกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนภายใต้การควบคุมของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จึงมีความรู้สึกที่ขาดอิสระในการทำงานไปบ้าง เพราะพนักงานที่อยู่ในระดับเดียวกันมักจะเห็นว่าการยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับไม่สูงนักที่เป็นเช่นนี้อาจสืบเนื่องมาจากงานที่ได้รับเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มอบหมายจากผู้บริหารทั้งหมด จึงเป็นงานที่ต่างคนต่างรับผิดชอบงานของตนทั้งหมดไม่ค่อยได้มี
 โอกาสได้สร้างทีมในการทำงานร่วมกัน และบรรยากาศของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรม
 กรรมเวทโกเวิร์ ซึ่งพบน้อยที่สุดคือ บรรยากาศแบบซีมเซาซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการ
 วิจัยของ อำพัน ไชยทองศรี (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง
 บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดภาคเหนือของ
 ประเทศไทย พบว่า โรงพยาบาลชุมชนมีบรรยากาศซีมเซาร้อยละ 28 และบรรยากาศองค์การทาง
 ด้านพฤติกรรมของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ คือ การขาดความสามัคคี อุปสรรค และสอดคล้องกับ
 ผลงานวิจัยของ พัฒนชัย ปัทมเวณู (2531 : 71) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติ
 กรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าคะแนนมาตรฐานที่
 ของบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ในแต่ละคณะ สถาบัน และสำนักมีเพียงบัณฑิตวิทยาลัยที่
 เข้าตามเกณฑ์ที่เคยปรากฏบรรยากาศเป็นแบบซีมเซาโดยที่แบบบรรยากาศบัณฑิตวิทยาลัยเป็น
 แบบซีมเซาเด่นชัดนั้นแสดงว่าผู้บริหารขาดบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำและขาดสมรรถภาพในการ
 บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานจึงต่ำลงมาก ซึ่งจากผลการวิจัยครั้งนี้
 สอดคล้องและแตกต่างจากผลวิจัยของนักวิจัยท่านอื่นที่กล่าวแล้ว อาจเป็นเพราะลักษณะ
 โครงสร้างของสถานประกอบการยึดแนวนโยบายและผลงานของการทำงานเน้นความสัมพันธ์
 ในหน้าที่การงานเป็นหลัก โดยปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายจึงไม่ค่อยจะมีโอกาสทำ
 ความสนิทสนมคุ้นเคยเป็นการส่วนใหญ่ หรือร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดี
 ต่อกัน การปฏิบัติงานของแต่ละแผนกจะเป็นงานที่ต้องดำเนินให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ผู้จัดการจะ
 ต้องคอยควบคุมดูแลและเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จพนักงานจึงต้องทำงานในหน้าที่ของตนอย่าง
 เต็มที่ ยากที่จะหาโอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และอาจเป็นเพราะ
 ผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาโดยที่ยังไม่ได้รับการศึกษาอบรมเพื่อเตรียมตัวทำ
 หน้าที่ผู้บริหารในตำแหน่งนี้โดยตรง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้จัดการจึงไม่ได้รับการพัฒนา
 ให้เป็นผู้นำที่มีความสามารถเป็นคนมีนิสัยอย่างไรก็แสดงออกอย่างนั้นประกอบกับกว่าจะได้
 เลื่อนขึ้นเป็นผู้บริหารนั้นก็เป็นผู้ที่ทำงานในสถานประกอบการมานานโดยอาศัยประสบการณ์ใน
 การสร้างความชำนาญซึ่งมักจะยึดแนวนโยบายและการปฏิบัติงานในขณะที่ดำรงตำแหน่งเดิม ไม่
 กล้าคิดริเริ่มหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพดีกว่าที่เคยปฏิบัติเป็นนิสัยเคยชิน
 และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ตำแหน่งผู้บริหารระดับผู้จัดการมักจะไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงแต่จะ
 ตรงตามสายงานการปฏิบัติเพราะความชำนาญ ซึ่งมักจะไม่ค่อยได้มีการโยกย้ายกันบ่อย การ
 โยกย้ายขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่ามีน้อยเพราะตำแหน่งที่มีอย่างจำกัดทำให้ผู้บริหารระดับผู้จัดการ
 บริหารงานมานานจนเกิดความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น ขาดการประสานงาน พร้อมทั้ง
 ส่งผลให้บรรยากาศและสภาพขวัญ กำลังใจของพนักงานตกต่ำ และสืบเนื่องมาจากเศรษฐกิจและ
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สังคมในปัจจุบัน ความต้องการแรงงานในตลาดแรงงานลดลง งานหายากขึ้น ส่งผลให้พนักงานบางกลุ่มไม่สามารถทำงานตามความต้องการของตนเองได้มากนักและไม่สามารถเปลี่ยนงานได้ จึงต้องปรับตัวให้เคยชินและยอมรับกับสภาพที่เป็นอยู่ขององค์กร โดยขาดความสนใจในสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิเชียร เปลี๋ยวจิตร (2523 : 58) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศขององค์กรพบว่า บรรยากาศขององค์กรของกองโดยส่วนรวมเป็นแบบซีมีเซา ทั้งนี้เพราะลักษณะโครงสร้างของการบริหารของมหาวิทยาลัยมีความคล้ายคลึงกับโครงสร้างของสถานประกอบการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์กันเฉพาะในหน้าที่การทำงานไม่ค่อยจะมีโอกาสทำความสนิทสนมคุ้นเคย ซึ่งบ่งบอกได้ว่าไม่ว่าองค์กรใด ๆ เมื่อมุ่งผลสำเร็จของงานจะขาดสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานการปฏิบัติจะเป็นงานที่ต้องทำตามระเบียบแบบแผนของหน่วยงาน ผู้บริหารจะคอยควบคุมดูแล ในทางกลับกันเมื่อบรรยากาศขององค์กรมุ่งเน้นที่จะสร้างกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยปราศจากเหตุผลเพราะมุ่งสนองความพอใจของผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ให้ปรากฏแก่สายตาผู้ใต้บังคับบัญชาจึงกลายเป็นบรรยากาศในทางลบ ที่มองผู้บริหารเป็นผู้บริหารที่ไร้คุณค่าและไร้คุณประโยชน์ทางการบริหารส่งผลให้บรรยากาศของการทำงาน ไม่สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและกลายเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ในที่สุดและสาเหตุที่พบอีกประเด็นหนึ่ง คือการทำงานเป็นทีมของผู้จัดการ โดยที่ผู้จัดการเป็นจุดกลางในการรับนโยบายจากผู้บริหารมาปฏิบัติสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ผู้จัดการจะต้องทำให้บรรลุและดำเนินนโยบายโดยมุ่งประสานงานและมอบหมายให้ทำงานตามความเหมาะสม นั้นหมายถึงการทำงานเป็นทีม ฉะนั้นผู้จัดการจะต้องเป็นผู้นำที่ดีต้องบริหารทั้งเวลาและการจัดการ ในขณะเดียวกันสมาชิกหรือพนักงานในทีมไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม คือไม่ยอมรับในการทำงานเป็นทีมโดยรวม ขาดการมีส่วนร่วม ไม่ตระหนักถึงเป้าหมายรวมของทีม ไม่เคารพและไม่ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น ขาดความรู้และความชำนาญ เพราะจากการที่นโยบายและแผนปฏิบัติงาน ขาดการประสานงานที่ชัดเจนจากผู้จัดการทำให้ขาดขวัญและกำลังใจตกต่ำ เพราะพนักงานจะมองว่าผู้จัดการมุ่งเอาผลงานของตนเองเป็นส่วนใหญ่จึงสิ้นหวังและขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งพบมากในบริษัทที่มีขนาดใหญ่ และจากการที่ผู้จัดการใช้รูปแบบการบริหารงานโดยขาดความรู้และขาดทรัพยากรและการสนับสนุนความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเกิดจากความผิดพลาดเพราะขาดความรู้ในงานที่จะปฏิบัติ ซึ่งบางครั้งทั้ง ๆ ที่รู้ยังปล่อยให้ผิดพลาดได้ ขาดความเอาใจใส่ และจากการไม่ประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอจึงทำให้ขาดแรงจูงใจจากผู้ร่วมงาน การมอบหมายความรับผิดชอบไม่ถูกต้องผู้ร่วมงานทำงานแบบ “เข้าชามเย็นชาม” กล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมและบรรยากาศโดย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รวมไม่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในงาน ลักษณะบรรยากาศแบบนี้จึงควรต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงในองค์การ

สรุปได้ว่า ในองค์การของรัฐหรือหน่วยงานเอกชน สถานประกอบการต่าง ๆ โรงงานอุตสาหกรรม จะสำเร็จได้ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจและเต็มใจของกลุ่มบุคคล การที่กลุ่มบุคคลจะมีความเต็มใจในการทำงานก็ขึ้นอยู่กับบรรยากาศที่เอื้ออำนวยจึงจะทำให้องค์การอยู่ได้อย่างมั่นคงตลอดไป ไม่ว่าจะเป็สภาพในการทำงานหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา จากผลการวิจัยต่าง ๆ ที่ศึกษาและสอดคล้องกับงานวิจัยนี้ จะเห็นได้ว่า บรรยากาศขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามในการเสริมสร้างให้สถานประกอบการดำเนินธุรกิจไปด้วยประสิทธิภาพ บรรยากาศขององค์การต้องมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและขึ้นอยู่กับแบบผู้นำที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลของการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลการวิจัยแบบผู้นำและบรรยากาศขององค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

5.5.1 จากผลการวิจัย พบว่า ผู้จัดการของสถานประกอบการพบแบบผู้ทนทำมากเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้นำที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงขอเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรส่งเสริมสนับสนุนด้านต่าง ๆ ที่ผู้จัดการได้พัฒนา เช่น

1.1 สถานประกอบการร่วมกันสัมมนาฝึกอบรมแก่ผู้จัดการโดยเน้นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่กว้างขวางและมีโอกาสรับรู้หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำกลับมาประยุกต์เพื่อพัฒนาหน่วยงานของตนเองได้

1.2 ควรสนับสนุนให้มีความรู้เพิ่มขึ้นโดยการส่งเข้าหลักสูตรที่สถาบันการศึกษาจัดขึ้น โดยเฉพาะการที่สถาบันจัดหลักสูตรในเรื่องธุรกิจ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับหน่วยงานภาคเอกชน สถานประกอบการ เช่น หลักสูตร Mini MBA

2. ควรแนะนำวิธีการมอบหมายงานที่จะสามารถกระตุ้นหรือส่งเสริมความเป็นผู้นำได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะการให้ทักษะ เทคนิคหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะให้ผู้อื่นคล้อยตามหรือปฏิบัติตามจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. ควรปรับปรุงองค์การและพัฒนาระบบการบริหารและนโยบาย ให้มีความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คลังตัวส่งเสริมสภาพการทำงาน โดยกระจายอำนาจในการบริหารไปสู่ผู้บริหารระดับกลางเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการรับฟังความคิดเห็น ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานขององค์กร และการพัฒนาองค์กรเท่าที่จะเป็นไปได้

5.5.2 จากผลการวิจัย พบว่า ผู้จัดการของสถานประกอบการที่เป็นผู้นำที่มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริหารที่ดีอยู่แล้วเพื่อสร้างไว้ซึ่งประสิทธิผลขององค์กรให้มากขึ้น จึงขอเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1. ควรต้องมีบทบาทร่วมกับภาครัฐบาลมากยิ่งขึ้น สร้างสัมพันธภาพกับรัฐบาลโดยการเชื่อมโยงให้เข้ามาอยู่ใกล้ชิดกันมากขึ้น เป็นผู้บุกเบิกร่วมมือกันในทุกเครือข่ายทั่วโลกเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในความเป็นผู้นำ

2. ควรมีความรับผิดชอบในวิชาชีพของการประกอบอาชีพใดๆ ผู้จัดการจำเป็นต้องมีจริยธรรมสำหรับเป็นกรอบในทางปฏิบัติ ซึ่งอนาคตของผู้บริหารขึ้นอยู่กับกรอบและศรัทธาในตัวเป็นผู้นำ ส่งผลความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการบริหาร

5.5.3 แบบบรรยากาศของสถานประกอบการโดยรวมเป็นแบบบรรยากาศที่ดี เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้พนักงานมีทัศนคติที่ดียิ่งขึ้น จึงควรส่งเสริม

1. จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ (Put the right man in the right job) ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ รวมทั้งศักยภาพต่าง ๆ ส่งเสริมการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ในงานอย่างต่อเนื่อง

2. เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบมากขึ้น

3. ควรมีการวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่ให้กับพนักงานและชี้แจงให้พนักงานทราบและเข้าใจ รวมทั้งการให้โอกาสในตำแหน่งและความสำคัญต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบต่อตนเองและองค์กร

4. ควรมีโปรแกรมการหมุนเวียน (Rotation) ให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานไม่มีความรู้สึกเบื่อหน่ายและรู้สึกว่างงานซ้ำซาก จำเจ การสลับเปลี่ยนงานจะเพิ่มความกระตือรือร้นกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในกรณีที่พนักงานลาออกไป องค์กรก็ยังมีคนที่สามารถทำงานแทนได้

5.5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับสถานประกอบการ

1. ควรมีเกณฑ์กำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน โดยมองไกลไปถึงอนาคตด้วยว่าทิศทางของธุรกิจจะเป็นอย่างไร คุณสมบัติของบุคลากรประเภทไหนที่องค์กรต้องการ คุณสมบัติทางด้านการศึกษามีส่วนช่วยในการบริหารงานขององค์กรได้ เช่น พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สามารถช่วยเอื้อประโยชน์ในการเรียนรู้พัฒนาองค์กรได้เร็วขึ้น สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพราะคุณภาพของบุคลากรที่ดีขึ้นหรือการเลือกผู้จัดการที่มีคุณสมบัติเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพียงด้านเดียวอาจประสบปัญหาในอนาคตได้ ถ้าสถานการณ์ในตลาดแรงงานและธุรกิจเปลี่ยนไป เพื่อการรองรับสถานการณ์นั้นบริษัทต้องวางแผนให้ผู้บริหารสามารถดำเนินตามนโยบาย และสนับสนุนการพัฒนาเพื่อยกระดับองค์กร

2. ควรสำรวจแบบผู้นำและบรรยากาศขององค์กรโดยนำเครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยในการพัฒนาบุคลากรและรักษาสภาพบรรยากาศขององค์กร เช่น แบบทดสอบทางจิตวิทยาต่าง ๆ ทดสอบสติปัญญา ทดสอบความถนัด

3. ควรฝึกให้พนักงานปฏิบัติตามเกณฑ์การควบคุม ในระเบียบมาตรฐานและรับผิดชอบปฏิบัติตามระบบข้อมูลเพื่อการควบคุมที่จัดขึ้น ส่งเสริมให้มีความยืดหยุ่นและมีความคล่องตัวในการตัดสินใจ รวมทั้งด้านการติดตามรายงานข้อมูลซึ่งสามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันเหตุการณ์ และสามารถส่งรายงานผลเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงติดตามผลและควบคุมได้ตลอดเวลา

4. ควรมีการจัดประชุมประจำปีขององค์กรเพื่อให้ผู้บริหารชี้แจงเป้าหมายขององค์กรให้พนักงานทราบ หากมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายหรือโครงสร้างต่าง ๆ ควรชี้แจงให้พนักงานทราบเป็นทางการและจัดทำคู่มือเพื่อเป็นลายลักษณ์อักษรในการอ้างอิง

5.6 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเพื่อหาสาเหตุที่ทำให้แบบผู้นำของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์เป็นแบบผู้ทนทำ เพื่อจะได้มีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป
2. ควรศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์กรของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยศึกษาผู้บริหารระดับสูงกว่าตำแหน่งผู้จัดการ เช่น ผู้อำนวยการ ประธานบริษัท

บรรณานุกรม

กนกวรรณ ร่วมไทย. 2540. "บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติต่องานด้านบริการ ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด." สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

การนิคมอุตสาหกรรม. 2540. รายงานประจำปี 2540. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.

กิตติ สิงหาปัด. 2541. "การศึกษาวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำในธุรกิจโทรทัศน์เสรีศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กิติ ตย์คานนท์. 2534. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย.

ขวัญใจ อึ้งตระกูล และคณะ. 2533. การจัดการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

จรรย์รัตน์ ขอเหนี่ยวกลาง. 2539. "คุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์. 2530. "ปัจจัยเกื้อหนุนความก้าวหน้าของข้าราชการพลเรือนสตรีไทย." วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จุมพล หนีพานิช. 2529. เอกสารการสอนหน่วยที่ 10 ชุติวิชา องค์การและการจัดการ สาขาจิตวิทยาการจัดการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

จำรอง แสงพรหมศรี. 2537 "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ฉัตรบุลย์ ฉาวเกียรติ. 2540. "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนงานของผู้บริหารในองค์การเอกชน." วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ชัชชา ดวงจินดา. 2527. "แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ธงชัย สันติวงษ์. 2522. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มาร์เก็ตติ้งมีเดีย.
- _____. 2540. องค์การและการจัดการทันยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2527. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อเนกศิลป์การพิมพ์.
- นาค เกินชัย. 2531. "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพลศึกษา." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม.
- เนาวรัตน์ วิไลชนม์. 2541. "เอกสารประกอบการสอนวิชา ภาวะผู้นำ เรื่องทฤษฎีสามมิติของเรดติน." กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. เอกสารอัดสำเนา.
- นิพนธ์ ศศิธร. 2523. การจัดระเบียบองค์การและอนาคต. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ
- นิพนธ์ อุทก. 2535. "แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครตามทฤษฎีสามมิติของเรดติน." วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- เทพพนม เมืองแมน และคณะ. 2540. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- ประสิทธิ์ เดชศิริพันธ์. 2541. "การศึกษาบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ผ่องศรี เต็มทอง. 2538. "แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดกาญจนบุรี." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พงษ์ หรดาล. 2522. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูพระนคร.
- พัฒน์ชัย ปัทมเวณ. 2531. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนา สงวนกล้าจิตต์. 2526. "แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมิติของเรดติน." ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

พีระศักดิ์ ทองมาก. 2519. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู." ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พยอม วงศ์สารศรี. 2537. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สารเศรษฐ์

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2540. พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ปิญญู สารธ. 2516. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช

มยุรี รังษีสุมบัตศิริ. 2530. "พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน ศึกษากรณี การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย." สารนิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มานพ ดีมี. 2530. "บรรยากาศองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสุโขทัย." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

วรรณภา ณ.สงขลา. 2530. "บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. สารนิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วัชรินทร์ นุชนาคา. 2533. "แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ." ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

วัลลภ นราพงษ์. 2533. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยเทคนิคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

วิเชียร เปลี่ยวจิตต์. 2523. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศขององค์การ." ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2520. **นิคมอุตสาหกรรมกับการพัฒนาประเทศ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- วีรุธ มาฆะศิรานนท์ และคณะ. 2542. **องค์การฉลาดคิดและสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : สำนักงานพิมพ์เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- วุฒินนท์ วิมลศิลป์. 2533. "บรรยากาศองค์การกับความพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมเพื่อพัฒนาชนบท." ภาคนิพนธ์พัฒนาสังคมศาสตร์ สาขาสังคมวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศรียา กาญจนานูมิ. 2530. "กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายวิชาการ: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานประถมศึกษา" สารนิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการปกครอง คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริชัย ชินะตั้งกูร. 2526. **บรรยากาศองค์การในมหาวิทยาลัยมหิดล**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2537. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอ็ดมันเพรส .
- ศิริวรรณ กิติเวชกุล. 2539. "บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการศึกษาเฉพาะกรณี กรมชลประทาน." สารนิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : ดวงกลมสมัย.
- ศุภฤกษ์ สมศิริชาติ. 2527 "บรรยากาศขององค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลเมืองพังงา ตะกั่วป่า ภูเก็ตและกระบี่." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมคิด บางโม. 2539. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด.
- สมเจตน์ ทิณพงษ์. 2535. "สารจากผู้ว่ากร" คำขวัญเนื่องในโอกาสครบรอบ 20ปีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย 1(1) : 12
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2516. **การบริหารบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. 2540. **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์. 2522. "การศึกษาแบบผู้นำในสภาพเศรษฐกิจ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติของ วิลเลียม เจ. เรดติน." ปริญาญาคณะรัฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สิริพร ไกรสุวรรณ. 2540. "บรรยาภาศขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาขององค์การการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2540. **ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิอนันต์ พรหมศิริ. 2540. "การศึกษาสภาพปัญหาของแรงงานอุตสาหกรรมในอำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา." ภาคนิพนธ์พัฒนาสังคมศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาสังคมวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรพล ศรแดง. 2540. "แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5." ปริญญาานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สุเมธ เดียววิเศษ. 2522. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานอุตสาหกรรม. 2541. **รายชื่อสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา** : ม.ป.ท.
- ลำรวม จำปาทอง. 2538. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2522. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ภาพพิมพ์.
- อรุณ รักธรรม. 2527. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- อนนท์ แสงรุ่ง. 2540. "สภาพปัญหาและความต้องการด้านแรงงาน ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในอำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา." ภาคนิพนธ์พัฒนาสังคมศาสตร์ สาขาสังคมวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- อารี เพชรผุด. 2530. **มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน**. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- อารีรัตน์ หิรัญโร. 2532. "แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา." ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุสิต บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- อุทัย หิรัญโต. 2524. **ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิตการพิมพ์
- _____. 2530. **ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อำพัน ไชยทองศรี. 2530. "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศกับความพึงพอใจในงานพยาบาล
โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

Blake, Robert and Jane, S Mouton. 1961. *The Managerial Grid*. Houston Texas:Gulf
Publishing Co.,

Brown, Warren and Moberg, Denis. 1980. *Organizaton Theory and Management : A
Macro Approach* . New York : Wiley & Sons.

Cheng,Yin Cheong. 1990. *Dissertation Abstracts International*. "An Investigation of the
Relationship of Organizational Structure, Leadership, and Social Norms"
Hongkong University.

Chester, I. Bernard. 1966. *The Functions of the Executive*. Cambridge , Mass : Harvard
University Press.

David, Keith.1972. *Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.

Davis, Keith.1977. *Human Behavior at Work:Organizational Behavior*. New York :
McGraw hill.

Fiedler, Fred E. 1967. *Theories of Leadership Effective*. New York : Hall Rinchart and
Winston.

Gilmer, Von Haller. 1971. *Industrial and Organization Psychology*. New York : McGraw-
Hill Company.

Gibson, Jame L. 1937. *Organization : Structure Process Behavior*. Texas : Business
Publications Inc.

George,Litwin and Robert Stringer. 1968. *Motivation and Organizational Climate* :
Division of research, Harvard University Press,California : Goodyear
Publishing Com,Inc.

Gouldner, Alvin W. 1966. " Studies in Leadership" *Leadership and Organization*.New
York : McGraw-Hill Co.,

Halpin, Andrew W. 1966. *Theory and Research in Administration*.New York : McMillan
Company.

Halpin, Andrew W. and Don B Croft.1963. *The Organizational Climate of School*.

Danville : Interestate Printer and Publishers.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Hellriegel, Don and John Slocum.1974. **Management : A Contingency Approach.**
Reading Massachusetts : Addison Wesley Publishing Co.,
- John, W. Newstrom and David Keith 1997. **Organizational Behavior at Work.**New York:
McGraw- Hill.
- Kingsbury, Joseph B.1957. **Personal Administration for Thai student Bangkok : Institute
of Public Administration, Thammasat University.**
- Krejcie, Robert V. and Daryle M. Morgan, 1970 " Determining Sample Size For Research
Activities" **Journal of Education and Psychological Measurement.**30(3) :
607-610 (November)
- Likert, Rensis.1961. **New Patterns of Management.**New York : McGraw -Hill Company.
- Napier,Redney W. and Matt, K Gershenfeld.1973. **Group : Theory and Experience.**
Boston : Houghton Mifflin Co.
- Owens,Robert G. 1970. **Organization Behavior in School.** Englewood Cliffs, New Jersey
- Reddin, William J. 1970. **Managerial Effectiveness.** New York :McGraw -Hill Book Co,
- Ross,Murray G. and Charles E. Hadry. 1958. **Reading in Social Psychology.** New
York: Henry Hatt and Co.
- Richard,Steers and Porter Lyman. 1977. **Motivation and Work Behavior.** New York :
McGraw-Hill
- Stogdill,Ralph.1974. **Handbook of Leadership.** New York: The Free Press.
- Tagiuri, R. and Litali G. 1974. **Organizational Climate : Exploration of a Concept.**
boston : Harvard University
- Tannebaum,Robert and Warren, H Schmidt.1966. **How to choose a Leadership Pattern**
: Harvard Business Review.162-164 ; May-June.
- Vroom,Victor H. and Jago, G Arthur. 1988. **The New Leadership Managing Participation**
In Organizational. New Jersey: Perentice -Hall,Inc.
- Vroom , Victor H. and Philip W.Yetton. 1975. **Leadership and Decision Making.**
Pittberg: University of Pittberg Press.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ ดังนี้

ได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2542

1. นางสาวสุชาติลักษณ์ เนตรวงษ์ ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของ
ผู้จัดการกับบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์” โดยมี
ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร.ศุภงษ์ ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์
ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้
เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ 17 มกราคม พ.ศ.2543

(รศ.ดร.มนัส สังวรศิลป์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ทม 1504/ U418

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

27 มกราคม 2543

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้ว่าการ ฝ่ายปฏิบัติการ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. คำโครงวิทยานิพนธ์
 2. ประกาศผลการพิจารณาคำขอและคำโครงวิทยานิพนธ์

ด้วย นางสาวสุดาลักษณ์ เนตรวงษ์ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียง
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้จัดการกับบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการ
ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรล์" ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและคำโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2542

ในการทำวิจัยเรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในสถานประกอบการของท่าน
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาต ให้นักศึกษาทำการเก็บข้อมูล
เพื่อการวิจัยในสถานประกอบการของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รักษาการรองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

ไม่อาจรู้ได้ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทรสาร. 3269040



ที่ ออ 0802.3/ 1754

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
618 ถนนนิคมมักกะสัน เขตราชเทวี
กรุงเทพฯ 10400

4 เมษายน 2543

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวลโกรว์ อินดัสทรีส์ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ ทม 1504/0418
ลงวันที่ 27 มกราคม 2543 เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ด้วยคณะกรรมการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ได้มีหนังสือถึงการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เพื่อขอความร่วมมือให้นักศึกษาสุชาติภิญโญ เนตรวงศ์
นักศึกษานิเทศศาสตร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ซึ่งกำลังจัดทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้จัดการกับบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคม
อุตสาหกรรมเวลโกรว์” รวบรวมข้อมูลการวิจัย รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

ในการนี้ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ใ้ขอความร่วมมือในการพิจารณาอนุญาต
ให้นักศึกษาดังกล่าวทำการรวบรวมข้อมูลและดำเนินการวิจัยในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมฯ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา

ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวจุฑารัตน์ สุรพลชัย)

ผู้อำนวยการสำนักผู้ว่าการ ปฏิบัติงานแทน
ผู้ว่าการการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

กองวิชาการ สำนักผู้ว่าการ

โทร. 253-0561 ต่อ 2215

โทรสาร 252-6582 , 253-4086

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 0419

คณะกรรมการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

27 มกราคม 2543

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.สมศักดิ์ คำศรี

ด้วยคณะกรรมการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถาม ให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ของนักศึกษา ชื่อ นางสาวสุดาลักษณ์ เนตรวงษ์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้จัดการกับบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์"

คณะกรรมการสถาบันฯ หวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รักษาการรองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ทม 1504/ 0419



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๗ มกราคม ๒๕๔๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ยงยุทธ เสริมสุธีอนุวัฒน์

ด้วยคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถาม ให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ของนักศึกษา ชื่อ นางสาวสุดาลักษณ์ เนตรวงษ์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้จัดการกับบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมพ์สาร)

รักษาการรองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 0419

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

27 มกราคม 2543

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.สมทรง ดอนแก้วบัว

ด้วยคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถาม ให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ของนักศึกษา ชื่อ นางสาวสุดาลักษณ์ เนตรวงษ์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้จัดการกับบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รักษาการรองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ทม 1504/ U419



คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

27 มกราคม 2543

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.จิตติพร สมโภชน์

ด้วยคณะกรรมการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถาม ให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ของนักศึกษา ชื่อ นางสาวสุตาลักษณ์ เนตรวงษ์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้จัดการกับบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์"

คณะกรรมการอุตสาหกรรม หวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รักษาการรองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 0419

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

27 มกราคม 2543

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองผู้ว่าการ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กระทรวงอุตสาหกรรม

ด้วยคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถาม ให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ของนักศึกษา ชื่อ นางสาวสุดาลักษณ์ เนตรวงษ์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้จัดการกับบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รักษาการรองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 5220

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

16 ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการบริษัทซีเทคเทคโนโลยี สาขาโคราช

ด้วย นางสาวสุดาลักษณ์ เนตรวงษ์ เป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียง
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้จัดการกับบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการ
ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดพิจารณาอนุญาต
ให้นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยในสถานประกอบการของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี สิกิจวัฒนะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 5220

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๑๖ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการบริษัท JVC COMPONENT อุดมศึกษา เขตนิคมอุตสาหกรรมนวนารี

ด้วย นางสาวสุดาลักษณ์ เนตรวงษ์ เป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุดมศึกษา
หลักสูตรครุศาสตร์อุดมศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียง
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้จัดการกับบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการ
ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์"

คณะกรรมการอุดมศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดพิจารณาอนุญาต
ให้นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยในสถานประกอบการของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี สิกิจวัฒน์นะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 5220

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

16 ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.วีรัชย์ มโนพิเชษฐวัฒนา

ด้วย นางสาวสุดาลักษณ์ เนตรวงษ์ เป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียง
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้จัดการกับบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการ
ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดพิจารณาอนุญาต
ให้นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี สิกิจวัฒนะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง แบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขต
นิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษา แบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำผลที่ได้รับไป วิเคราะห์ในการวิจัยและจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การของสถานประกอบการให้เหมาะสม ผู้วิจัยขอให้ความมั่นใจแก่ท่าน สิ่งที่ท่านตอบลงในแบบสอบถามนี้จะไม่ถูกเปิดเผยและไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายใด ๆ ต่อตัวท่าน และหน่วยงานของท่านทั้งสิ้น

2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน ซึ่งแต่ละตอนมีลักษณะดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารระดับผู้จัดการมี 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบทดสอบเกี่ยวกับเรื่องแบบผู้นำจำนวน 56 ข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับผู้จัดการ

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว

2. โปรดกาเครื่องหมาย X ลงใน [] หน้าตัวเลือกที่ตรงกับตัวท่าน ในช่องว่างให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง (โปรดตอบทุกข้อ)

1. เพศ

[] ชาย

[] หญิง

2. อายุ.....ปี

[] ต่ำกว่า 31

[] ตั้งแต่ 31 ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

[] ต่ำกว่าปริญญาตรี

[] เทียบเท่าหรือสูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทางการศึกษา

[] สำเร็จวิชาบริหาร

[] เคยฝึกอบรมดูงานด้านบริหาร

5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

[] ต่ำกว่า 10

[] ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป

6. ท่านดำรงตำแหน่งผู้บริหารเป็นระยะเวลา ปี

[] ต่ำกว่า 5ปี

[] ตั้งแต่ 5-10 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมติของเรดดิน

คำชี้แจง ในแบบสอบถามทั้ง 56 ข้อ ต่อไปนี้เป็นแบบทดสอบเกี่ยวกับเรื่องแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมติ ประกอบด้วยแบบพฤติกรรม 8 แบบ และใช้เวลาในการทดสอบ 30 นาที เป็นแบบทดสอบที่ท่านจะเลือกเพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อที่มี a และ b โดยยึดหลักที่ว่า ข้อที่ใกล้เคียงกับลักษณะพฤติกรรมของตัวท่านมากที่สุดโปรดกา X ลงบนตัวอักษรนั้นเพียงข้อเดียว

1. (a) ท่านสามารถทำได้ดีกว่าปัจจุบันในการดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาเหนือท่าน
- (b) ท่านพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้น ๆ เพื่อจะไม่มีใครต้องท้อแท้ใจ
2. (a) ท่านไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควรในการคงไว้ ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหารระดับเดียวกับท่าน
- (b) ท่านติดตามการทำเอาคำสั่งไปปฏิบัติอย่างใกล้ชิดชี้แนะข้อบกพร่องและวิพากษ์วิจารณ์เมื่อจำเป็น
3. (a) ท่านไม่ใส่ใจสนใจเรื่องการควบคุมและพิธีการ
- (b) ท่านเชื่อว่าเทคนิคการควบคุมมีประโยชน์ แต่ท่านก็จัดให้มีเพียงเล็กน้อยและฝ่าฝืนบ้าง
4. (a) ท่านเชื่อว่าบางคนคาดหวังมากเกินไปจากผู้บริหาร
- (b) ท่านเชื่อในผลประเมินค่าสม่ำเสมอและการประเมินผลงาน โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่มีอยู่แล้ว
5. (a) ท่านคิดว่าความร่วมมือระหว่างสถานประกอบการและสังคมรอบ ๆ อาจเกินความจำเป็น
- (b) ท่านคงไว้ซึ่งบรรยากาศแห่งความไว้เนื้อเชื่อใจในการติดต่อกับคนอื่น
6. (a) ท่านคิดว่าการวางจุดมุ่งหมายในการทำสิ่งใดไม่สู้จะสำคัญ
- (b) เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งท่านคงไว้ซึ่งความคิดเห็นของท่านอย่างเหนียวแน่นและพยายามที่จะหว่านล้อมผู้อื่นให้คล้อยตามให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้
7. (a) ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการวางแผนหากเป็นไปได้
- (b) ท่านเชื่อว่าการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ควรนำมาใช้ในการตัดสินใจ

(โปรดพลิกหน้าต่อไป)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. (a) ท่านพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือกว่าท่าน ถึงแม้ว่าการกระทำเช่นนี้ อาจจะทำให้ผลงานของท่านเองหรือของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านลดลงก็ตาม
- (b) ท่านดูเหมือนกับว่าไม่มีความสนใจเท่าที่ควร ในเรื่องของการนำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติจริง ๆ
9. (a) ท่านเลือกที่จะร่วมมือ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับผู้บริหารระดับเดียวกับท่าน
- (b) ท่านเชื่อว่าความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งจำเป็นสำหรับองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
10. (a) ท่านปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเมตตาและความอ่อนน้อมถ่อมตนอย่างยิ่ง
- (b) ท่านดำเนินการประเมินผลและทบทวนการดำเนินการตามคำสั่งแต่ไม่ติดตามผลเท่าที่ควร
11. (a) ท่านทำงานนอกเหนือหน้าที่โดยตรง เพื่อให้ความร่วมมือกับพนักงาน ท่านต้องการที่จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณให้ความสำคัญแก่เขา
- (b) ท่านเชื่อว่ากฎระเบียบแบบแผน มีความสำคัญต่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
12. (a) ท่านเชื่อผู้บริหารควรให้ความสนใจมากขึ้น ในเรื่องของความต้องการของพนักงานและสังคมโดยรอบ
- (b) ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ท่านช่วยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องหาทางออกอย่างมีเหตุผลการตกลงกันได้
13. (a) ท่านเปิดโอกาสให้คนอื่นตั้งจุดมุ่งหมายของตนเองตามความต้องการของเขา และมักจะยอมรับจุดมุ่งหมายเหล่านี้
- (b) ท่านเชื่อในเรื่องของการทำงานเป็นกลุ่ม แต่ก็ยังเชื่ออยู่ว่ากลุ่มที่ดีต้องมีผู้นำที่ดี ผู้ซึ่งรู้ว่าเขากำลังทำอะไรอยู่
14. (a) ท่านเลือกที่จะให้แต่ละคนวางแผนของตนเองและเข้าร่วมเมื่อจำเป็น
- (b) ท่านแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนให้ทราบล่วงหน้าเป็นเวลานานพอควร เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่กำลังทำอะไรอยู่
15. (a) ท่านมีความมั่นใจอย่างยิ่งที่จะได้เถียง (แย้ง) กับผู้บังคับบัญชาเหนือท่าน ถึงแม้จริงแล้วยังไม่จำเป็น
- (b) ท่านไม่สนใจเลยในเรื่องของการควบคุม
- (c)

(โปรดพลิกหน้าถัดไป)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

16. (a) บางครั้งท่านได้เที่ยงกับผู้บริหารคนอื่นในระดับเดียวกับท่าน
 (b) ท่านพูดเสมอว่างานนั้นดีได้ โดยที่ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย
17. (a) ท่านเลือกที่จะแนะนำช่วยเหลืองานของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน
 (b) ขณะที่ท่านพยายามเปิดโอกาสให้มีการเข้าพบได้ตลอดเวลา ท่านก็ไม่ได้รับการตอบสนองเท่าที่ควร
18. (a) ท่านมีความโน้มเอียงที่จะหลีกเลี่ยงขัดแย้งกับพนักงาน คิดว่าพนักงานบ่อยครั้ง รู้เล็กน้อยเกี่ยวกับด้านที่เป็นความจริงของชีวิตของสิ่งนั้น ๆ
 (b) ท่านเผชิญหน้ากับสิ่งที่ไม่เห็นด้วยและความขัดแย้งโดยการยกเอานโยบายและวิธีการมาอ้าง
19. (a) ท่านเชื่อว่าบุคคลและสังคมรอบ ๆ ไม่เข้าใจในปัญหาของสถานประกอบการ
 (b) ท่านเชื่อการทำงานเป็นกลุ่ม ถึงขั้นที่ว่าท่านคิดว่าปัญหาส่วนมากแก้ไขได้ดีที่สุดด้วยวิธีการทำงานเป็นกลุ่ม
20. (a) ท่านเลือกจุดมุ่งหมายที่สามารถวัดได้แน่นอน
 (b) ท่านแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเหตุผลที่มีการเปลี่ยนแปลง
21. (a) ท่านเชื่อในเรื่องการใช้วิธีการกลุ่มในการวางแผน แต่คิดว่ากลุ่มควรจะมีผู้นำที่เข้มแข็ง
 (b) ท่านเฝ้าติดตามการนำเอาข้อตกลงไปปฏิบัติและได้ตอบอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งแก้ไขข้อขัดข้อง
22. (a) ท่านต้องการที่จะพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ระดับเหนือให้ดีขึ้น แต่ก็ไม่ปฏิบัติเท่าที่จำเป็นเสมอไป
 (b) ท่านเชื่อว่าการวัดผลและการทบทวนเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น
23. (a) ท่านต้องการที่จะร่วมมือกับผู้บริหารคนอื่นในระดับเดียวกับท่าน แต่น้อยครั้งนักที่ความร่วมมือสัมฤทธิ์ผลอย่างที่ท่านคาดหมายไว้
 (b) ท่านติดต่อกับผู้อื่น เพื่อคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีเหนือสิ่งอื่นใดทั้งหมด

(โปรดพลิกหน้าถัดไป)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

24. (a) ในการสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ท่านพยายามที่จะผสมผสานให้เข้ากันระหว่างงานในหน้าที่และมนุษย์สัมพันธ์ แต่สิ่งใดสิ่งหนึ่งในสองสิ่งนี้ล้มเหลวบ่อยครั้ง
- (b) เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านมั่นคงในการตัดสินใจของท่าน
25. (a) ท่านบอกว่าท่านเต็มใจที่จะร่วมมือกับพนักงาน แต่ท่านก็ไม่ปฏิบัติเช่นพูดเสมอไป
- (b) ท่านคิดว่าการทำงานเป็นกลุ่มมีประโยชน์บ้างครั้งบางครั้งเท่านั้น แต่การประชุมเป็นทางการสัมฤทธิ์ผลพอ ๆ กันหรือมากกว่า
26. (a) ท่านพูดว่าความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครองและสังคมรอบ ๆ มีประโยชน์เกิดผลแก่สถานประกอบการจะมุ่งมั่นในเรื่องของการดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์
- (b) ท่านปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องล่วงหน้าก่อนมีการเปลี่ยนแปลง
27. (a) ท่านเชื่อในเรื่องการวางจุดมุ่งหมาย แต่บางครั้งจุดมุ่งหมายของท่านค่อนข้างจะหลวม
- (b) ท่านติดตามการปฏิบัติข้อตัดสินใจจากที่ประชุม ให้ความช่วยเหลือโดยตรงและให้คำแนะนำเมื่อจำเป็น
28. (a) ท่านมีความพยายามในการวางแผนแต่ไม่ประสบความสำเร็จทุกครั้งไป
- (b) ในกรณีทีวิธีการหรือการควบคุมถูกฝ่าฝืน ท่านมุ่งที่จะค้นหาว่าทำไมมากกว่า ว่าใครเป็นตัวการ
29. (a) ท่านเชื่อว่าจะมีปัญหาเล็กน้อยระหว่างท่านและผู้บริหารเหนือท่าน ถ้าทำตามวิธีการและสายงานที่ถูกต้อง
- (b) ท่านสามารถให้ข้อมูลที่มีประโยชน์มากกว่าที่ท่านทำอยู่
30. (a) ท่านเลือกที่จะเข้าทางช่องทางที่ถูกต้อง เมื่อทำงานกับผู้บริหารระดับเดียวกับท่าน
- (b) ท่านพยายามที่จะทำให้ปัญหาหมดไป ตั้งแต่เริ่มเห็นว่าจะมีการขัดแย้งเกิดขึ้น
31. (a) ท่านคิดว่าทุกอย่างเป็นไปได้ดีที่สุด เมื่อผู้บังคับบัญชาเข้าใจและทำตามหน้าที่ที่แจ่มไว้ในแผนงาน
- (b) ท่านเชื่อว่าคนทำงานดีที่สุด เมื่อเขารู้จักและเข้าใจในผู้บังคับบัญชาของเขา

(โปรดพลิกหน้าถัดไป)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น มิใช่เพื่อเผยแพร่ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

32. (a) ท่านปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการของสถานประกอบการอย่างเคร่งครัดเกี่ยวกับพนักงาน
- (b) บางครั้งท่านพูดเกี่ยวกับปัญหาในการทำเสนอการเปลี่ยนแปลง แต่ท่านไม่พยายามที่จะแก้ปัญหาเหล่านี้
33. (a) ท่านเชื่อว่าหน้าที่หนึ่งของการบริหารคือ การเก็บรักษาข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ
- (b) ท่านพอใจที่จะให้การตัดสินใจของท่านถูกชักฟอก
34. (a) จุดมุ่งหมายที่ท่านตั้งโดยทั่ว ๆ ไปแล้วชัดเจนถึงแม้ว่าค่อนข้างจะไม่ยืดหยุ่น
- (b) ท่านแสดงให้เห็นว่า ท่านคิดว่าวิธีการควบคุมที่ดีเป็นสิ่งที่ช่วยเหลือที่สำคัญที่สุดสู่ผลงานที่ดีมาก
35. (a) ท่านเชื่อว่าแผนงานที่วางอย่างละเอียดดีกว่าที่วางแบบทั่ว ๆ ไป
- (b) ท่านพินิจอย่างสม่ำเสมอ การกระทำของผู้อื่นและช่วยผู้อื่นทำให้การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การทำงานที่ดีกว่าเดิมเมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น
36. (a) ท่านเข้าใจและให้ความร่วมมือดีกับผู้อยู่รอบ ๆ ท่าน
- (b) บางครั้งท่านหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
37. (a) ท่านพยายามรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหารอื่น ในระดับเดียวกับท่าน
- (b) ท่านเชื่อว่าโดยหลักการแล้ว การประชุมกลุ่มดีเพราะการประชุมกลุ่มทำให้สมาชิกพูดคุยกันมากกว่าเดิม
38. (a) ความสัมพันธ์ของท่านกับผู้ใต้บังคับบัญชาดีเยี่ยม และมีเอกลักษณ์ของความไว้วางใจและความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน
- (b) ท่านคิดว่าวิธีที่ดีที่สุดในการนำเสนอการเปลี่ยนแปลงคือ การประกาศให้ทราบแล้วสั่งให้ปฏิบัติตาม
39. (a) ท่านเชื่อว่าพนักงานควรที่จะมีโอกาสออกความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมากกว่าผู้บังคับบัญชา
- (b) ท่านเชื่อว่าท่านควรติดตามผลของคำสั่งมากกว่าเดิม
40. (a) ท่านส่งเสริมอย่างเอาจริงเอาจังให้ผู้ร่วมงานทุกคนแสดงให้เห็นผู้ปกครองและสังคมโดยรอบ เห็นสถานประกอบการในแง่ดี

(โปรดพลิกหน้าถัดไป)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- (b) ท่านเชื่อว่าตวับทกฏระเบียบของสถานประกอบการทำให้ยุติธรรมสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง
41. (a) ท่านประสบความสำเร็จในการส่งเสริมให้คนอื่นตั้งจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของพวกเขามากขึ้น
- (b) ท่านเฝ้าดูวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอและเสนอการเปลี่ยนแปลงในวิธีการเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
42. (a) เมื่อท่านต้องการรับผิดชอบในการวางแผนท่านขอความร่วมมือจากคนอื่น
- (b) ท่านเปิดช่องทางประชาสัมพันธ์กว้างกับทุกคน
43. (a) ท่านทำงานเข้ากันได้กับผู้บริหารเหนือท่านเมื่อมั่นใจว่าพวกเขาจะรู้แน่นอนว่าท่านมองดูงานของท่านอย่างไร
- (b) ท่านคิดว่าการประกาศที่ชัดเจนบ่อยครั้งเพียงพอต่อการนำเสนอการเปลี่ยนแปลง
44. (a) ท่านยอมรับข้อเสนอแนะจากผู้บริหารอื่นในระดับเดียวกันกับท่าน และใช้สิ่งที่ท่านเชื่อเป็นการส่วนตัวว่าเป็นความคิดเห็นที่ดีที่สุด
- (b) ท่านมองข้ามการฝ่าฝืนกฎเพื่อความสงบสุข
45. (a) ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจนอย่างชัดเจนว่าท่านคาดหวังอะไรจากพวกเขา
- (b) ท่านไม่เปิดโอกาสเท่าที่ควรต่อการติดต่อปรึกษาหารือของงานอื่นกับท่าน
46. (a) ท่านฟังพนักงานก็ต่อเมื่อพวกเขาสามารถที่จะแสดงให้เห็นว่าข้อเสนอแนะของพวกเขาและเพิ่มพูนความรู้
- (b) ท่านชอบเรื่องของการทำงานเป็นกลุ่มแต่ท่านไม่ใช้งาน
47. (a) ท่านเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมดควรได้รับทราบเกี่ยวกับการโต้แย้งของผู้บริหาร
- (b) ท่านสนับสนุนให้คนอื่นประเมินผลการทำงานของเขาเอง
48. (a) โดยส่วนตัวแล้ว ท่านตั้งจุดมุ่งหมายชัดเจนเป็นที่เข้าใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
- (b) ท่านสนับสนุนให้คนอื่นประเมินผลการทำงานของเขาเอง
49. (a) ท่านวางแผนที่ดีและมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบเป็นรายบุคคล
- (b) ท่านแก้ปัญหาคัดแย้งโดยการเปิดเผยเหตุที่อยู่เบื้องหลังความขัดแย้งนั้น ๆ

(โปรดพลิกหน้าถัดไป)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

50. (a) ท่านทำตัวให้เข้ากันได้กับกลุ่มบุคคลเหนือท่านเป็นรายบุคคล
 (b) ท่านไม่มีความคิดเห็นเลยเกี่ยวกับวิธีการกลุ่มเพื่อการตัดสินใจท่านเชื่อว่าการเน้นการทำงานเป็นกลุ่มมากเกินไปอาจทำให้ความรับผิดชอบส่วนบุคคลเสื่อมลง
51. (a) ความไม่เข้าใจกันกับผู้บริหารระดับเดียวกันกับท่านสามารถที่จะแก้ไขได้ร่วมกัน
 (b) ท่านผ่อนปรนให้กับการออกนอกกลุ่มในการปฏิบัติตามคำตัดสินใจ ถ้าเป็นการหลีกเลี่ยงความไม่สบายใจ
52. (a) ท่านแสดงให้เห็นว่าท่านคาดหมายผลงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาสูง ในขณะที่เดียวกับท่านก็ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล
 (b) ท่านช่วยเหลือผู้อื่นโดยการชี้ให้เห็นข้อเสียของพวกเขา
53. (a) ท่านถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรแห่งความช่วยเหลือที่มีประสิทธิภาพ และต้อนรับคำเสนอแนะจากพวกเขา
 (b) เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านพยายามรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรมแต่เด็ดเดี่ยว
54. (a) ท่านทำงานร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อรับใช้ความต้องการ ผู้ปกครองและสังคมโดยรอบคอบอย่างดีที่สุด
 (b) ท่านเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงบางอย่างควรถูกนำเสนออย่างเป็นทางการโดยวิธีการที่เป็นทางการ
55. (a) ท่านวางจุดมุ่งหมายกับคนอื่น ซึ่งชัดเจนและยอมรับอย่างสิ้นเชิง โดยผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด
 (b) ท่านเชื่อว่า ข้อมูลผลงานควรจะป้อนกลับให้กับผู้เกี่ยวข้องดีกว่าป้อนกลับให้ผู้บังคับบัญชาของพวกเขา
56. (a) เมื่อท่านต้องเกี่ยวข้องด้วยแผนงานที่ถูกเขียนขึ้นมาแสดงออกถึงความคิดเห็นที่ดีที่สุดของบุคคลเกี่ยวข้องทั้งหมด
 (b) ท่านให้ทุกคนรู้อย่างชัดเจนว่า ท่านคิดว่าพวกเขาต้องรู้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อที่จะทำงานของพวกเขาดีกว่าเดิม

ขอขอบพระคุณในการร่วมมือตอบแบบสอบถามครั้งนี้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง แบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขต
นิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษา แบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำผลที่ได้รับไปวิเคราะห์ ในการวิจัยและจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การของสถานประกอบการให้เหมาะสมผู้วิจัยขอให้ความมั่นใจแก่ท่าน สิ่งที่ท่านตอบลงในแบบสอบถามนี้จะไม่ถูกเปิดเผยและจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายใด ๆ ต่อตัวท่าน และหน่วยงานของท่านทั้งสิ้น

2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน ซึ่งแต่ละตอนมีลักษณะดังนี้
- ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน มี 6 ข้อ
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ จำนวน 64 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับพนักงาน

- คำชี้แจง**
1. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว
 2. โปรดกาเครื่องหมาย X ลงใน [] หน้าตัวเลือกที่ตรงกับตัวท่าน ในช่องว่างให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง (โปรดตอบทุกข้อ)

1. เพศ

- [] ชาย
[] หญิง

2. อายุ.....ปี

- [] ต่ำกว่า 31
[] ตั้งแต่ 31 ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- [] ต่ำกว่าปริญญาตรี
[] สูงกว่าปริญญาตรี

4 .ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี

- [] ต่ำกว่า 5
[] ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป

5. ท่านเคยทำงานมา.....แห่ง

- [] ต่ำกว่า 3
[] ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป

6. ขนาดของสถานประกอบการ

- [] เล็ก (พนักงานต่ำกว่า 200 คน)
[] ใหญ่ (พนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 ข้อความเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

คำชี้แจง ในส่วนนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของหน่วยงานของท่าน โดยบรรยากาศองค์การได้จากการแปลงผลพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารมีจำนวน 64 ข้อ โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้วเขียนวงกลม ● ล้อมรอบตัวเลข 1 2 3 4 ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมที่สุด เพียงตัวเลขเดียว ตามน้ำหนักความรู้สึกที่ท่านเห็นว่า พฤติกรรม ที่ปรากฏในแต่ละข้อความ เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เพียงใด ในหน่วยงาน หรือแผนก ที่ท่านสังกัดอยู่

ข้อความ	น้ำหนัก	ผู้วิจัยกรอกเอง
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด	มีน้ำหนัก 4	
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นค่อนข้างมาก	มีน้ำหนัก 3	
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	มีน้ำหนัก 2	
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมาก	มีน้ำหนัก 1	
1. ท่านให้ความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานทุกคน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 34
2. มีผู้ทำตัวเป็นผู้ที่น่ารำคาญแก่ผู้อื่น	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 35
3. พนักงานต่างอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ของตน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 36
4. ผู้มีหน้าที่ให้บริการพร้อมที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 37
5. พนักงานให้ความสนิทสนมซึ่งกันและกัน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 38
6. มีผู้ทำตัวเป็นอุปสรรคขัดขวางมติของส่วนรวม	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 39
7. มีความสะดวกในการขอให้บริการสวัสดิการต่าง ๆ จากหน่วยงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 40
8. พนักงานมีเวลาเพียงพอสำหรับการเตรียมการหรือวางแผนต่าง ๆ ในกิจกรรมซึ่งเป็นหน้าที่ของตนเอง	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 41

(โปรดพลิกหน้าถัดไป)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	น้ำหนัก	ผู้วิจัยกรอกเอง
9. มีโอกาสรับรู้ภูมิหลังของเพื่อนร่วมงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 42
10. มีการแตกแยกกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 43
11. ในที่ประชุมต่างแสดงให้เห็นว่า “พร้อมที่จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่”	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 44
12. ระบบธุรการภายในหน่วยงานเป็นอุปสรรคขัดขวางงานทางด้านอื่น ๆ	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 45
13. มีการเล่าเรื่องส่วนตัวให้ผู้อื่นฟัง	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 46
14. มีการประจบประแจงผู้บริหาร	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 47
15. เพื่อนร่วมงานได้รับความสะดวกในการขอใช้วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 48
16. พนักงานต้องรับภาระต่องานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากงานปกติโดยไม่จำเป็น	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 49
17. เพื่อนร่วมงานมีโอกาสสนทนากันร่วมกันระหว่างเวลาทำงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 50
18. ในการประชุมมีเรื่องขัดแย้งเกิดขึ้น	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 51
19. ให้อภัยในข้อผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 52
20. พนักงานมีโอกาสเข้าร่วมเป็นกรรมการในการดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 53
21. สังคมภายในหน่วยงานมีความเป็นกันเอง	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 54
22. มีผู้ถามเรื่องไร้สาระในที่ประชุม	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 55
23. มีระบบสวัสดิการพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกเมื่อจำเป็น	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 56
24. มีกิจกรรมอื่น ๆ ในหน่วยงานที่ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 57
25. พนักงานไม่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 58

(โปรดพลิกหน้าถัดไป)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	น้ำหนัก	ผู้วิจัยกรอกเอง
26. ในระหว่างการประชุมมีผู้เข้าประชุมไม่ให้เกิด เกียรติผู้อื่น	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 59
27. พนักงานให้ความร่วมมือร่วมใจและ สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 60
28. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน พนักงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 61
29. ผู้บริหารช่วยแก้ปัญหาของพนักงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 62
30. เพื่อนร่วมงานต่างคนต่างไม่ยอมรับสมาคม ซึ่งกันและกัน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 63
31. พนักงานมีความตั้งใจปฏิบัติงานและ สังเกตเห็นความก้าวหน้าของหน่วยงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 64
32. ผู้บริหารทำงานหนักเป็นตัวอย่างแก่ พนักงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 65
33. ผู้บริหารแสดงความมีน้ำใจต่อพนักงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 66
34. เพื่อนร่วมงานไม่ยอมรับโต๊ะอาหาร ซึ่งกันและกัน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 67
35. พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจใน การทำงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 68
36. ผู้บริหารใช้วิถีดีเพื่อก่อนมากกว่าดีเพื่อทำลาย	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 69
37. ผู้บริหารแสดงการเสียสละแก่พนักงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 70
38. เพื่อนร่วมงานสังสรรค์กันแต่เฉพาะในกลุ่ม ของตน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 71
39. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเรื่องทุกเรื่อง ของหน่วยงานจำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบ จากตนเองก่อน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 72

(โปรดพลิกหน้าถัดไป)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	น้ำหนัก	ผู้วิจัยกรอกเอง
40. ผู้บริหารก้าวก้าวการปฏิบัติงานของ พนักงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 73
41. ในการประชุมผู้บริหารจะมีการเตรียมตัว มาก่อนเป็นอย่างดี	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 74
42. ผู้บริหารช่วยคลี่คลายและแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ต่าง ๆ ระหว่างพนักงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 75
43. ผู้บริหารจะคอยสอดส่องดูแลและติดตามผล การปฏิบัติงานของพนักงานโดยใกล้ชิด	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 76
44. พนักงานเบียดบังเวลาปฏิบัติงานไปทำ ประโยชน์ส่วนตัว	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 77
45. ผู้บริหารพยายามกระตุ้นให้พนักงาน ทำงานหนักขึ้น	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 78
46. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ต่าง ๆ ของพนักงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 79
47. ผู้บริหารช่วยพนักงานแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 80
48. ผู้บริหารใช้คำพูดโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติ คล้ายตาม	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 81
49. ผู้บริหารแสดงเหตุผลที่ดีขม	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 82
50. ผู้บริหารพยายามช่วยเหลือพนักงานให้ได้ รับสิทธิและผลประโยชน์ตอบแทนในด้านต่าง ๆ	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 83
51. หน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษของ พนักงานทุกคนจะมีการแต่งตั้งและ ปิดประกาศให้ทราบอย่างเป็นทางการ	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 84
52. กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ที่ผู้บริหารตั้งขึ้น ไม่มีใครกล้าโต้แย้ง	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 85

(โปรดพลิกหน้าถัดไป)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	น้ำหนัก	ผู้จัดกรอกเอง
53. ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ต่อสถานภาพและ สวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 86
54. ฝ่ายบริการพนักงานของสถานประกอบการหรือ หน่วยงานพร้อมเสมอที่จ้ออำนวยความสะดวก ต่อเพื่อนร่วมงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 87
55. ผู้บริหารดำเนินการประชุมอย่างเป็นทางการ และเคร่งครัด	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 88
56. ผู้บริหารพยายามปฏิบัติงานตรงต่อเวลาเป็น ตัวอย่างที่ดีแก่พนักงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 89
57. พนักงานมีการปฏิบัติงานเป็นทีม	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 90
58. การประชุมดำเนินไปตามระเบียบวาระโดย เคร่งครัด	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 91
59. วาระในการประชุมส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่ ผู้บริหารแจ้งให้ทราบมากกว่าจะเป็นการ ปรึกษาหารือกัน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 92
60. ผู้บริหารมีแนวคิดใหม่ ๆ มาเสนอต่อที่ประชุม	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 93
61. พนักงานพูดถึงการย้ายหรือการโอนไป อยู่ที่อื่น	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 94
62. ผู้บริหารชื่นชมผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 95
63. ผู้บริหารแสดงความจริงใจและเปิดเผย	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 96
64. ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน พนักงานจะมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา นั้น ๆ	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 97

ขอขอบพระคุณในการร่วมมือตอบแบบสอบถามครั้งนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

INDIVIDUAL SCORE SHEET

- ๑) ลอกตัวอักษร A หรือ B ที่ได้เลือกไว้ทั้งหมด 58 ข้อ ในช่องแต่ละช่องที่มีเลขกำกับไว้
- ๒) รวมจำนวนเฉพาะ A ตามแนวอนของแต่ละแถวมาให้เป็นตัวเลขไว้ในช่อง A - H

		a^1	b^2	b^3	a^4	b^5	b^6	b^7
A	<u>2</u>							
B	<u>4</u>	a^8		b^9	a^{10}	a^{11}	b^{12}	b^{13}
C	<u>3</u>	a^{15}	b^{16}		a^{17}	a^{18}	b^{19}	b^{20}
D	<u>4</u>	a^{22}	a^{23}	b^{24}		b^{25}	a^{26}	b^{27}
E	<u>4</u>	a^{29}	b^{30}	a^{31}	a^{32}		a^{33}	b^{34}
F	<u>5</u>	a^{36}	b^{37}	a^{38}	a^{39}	a^{40}		b^{41}
G	<u>6</u>	a^{43}	a^{44}	a^{45}	a^{46}	b^{47}	a^{48}	
H	<u>4</u>	a^{50}	a^{51}	a^{52}	a^{53}	b^{54}	b^{55}	b^{56}

๓) รวมจำนวนเฉพาะ B ตามแนวคี่

	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>7</u>	<u>3</u>
--	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

๔) ยกออกจากกันที่ ๒ มาใส่บรรทัดนี้

	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>4</u>
	A	B	C	D	E	F	G

๕) บวกตัวเลขในขั้นที่ ๓ และ ๔ ใส่บรรทัดนี้

	<u>2</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>7</u>	<u>9</u>	<u>13</u>	<u>7</u>	รวม 58
--	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	----------	--------

๖) ใส่เลขปรับ

๗) บวกหรือลบแถว ๖ และ ๗ ผลลัพธ์ที่ได้เป็นคะแนนที่ปรับแล้ว

	<u>4</u>	<u>9</u>	<u>8</u>	<u>5</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>12</u>	<u>5</u>
	A	B	C	D	E	F	G	H

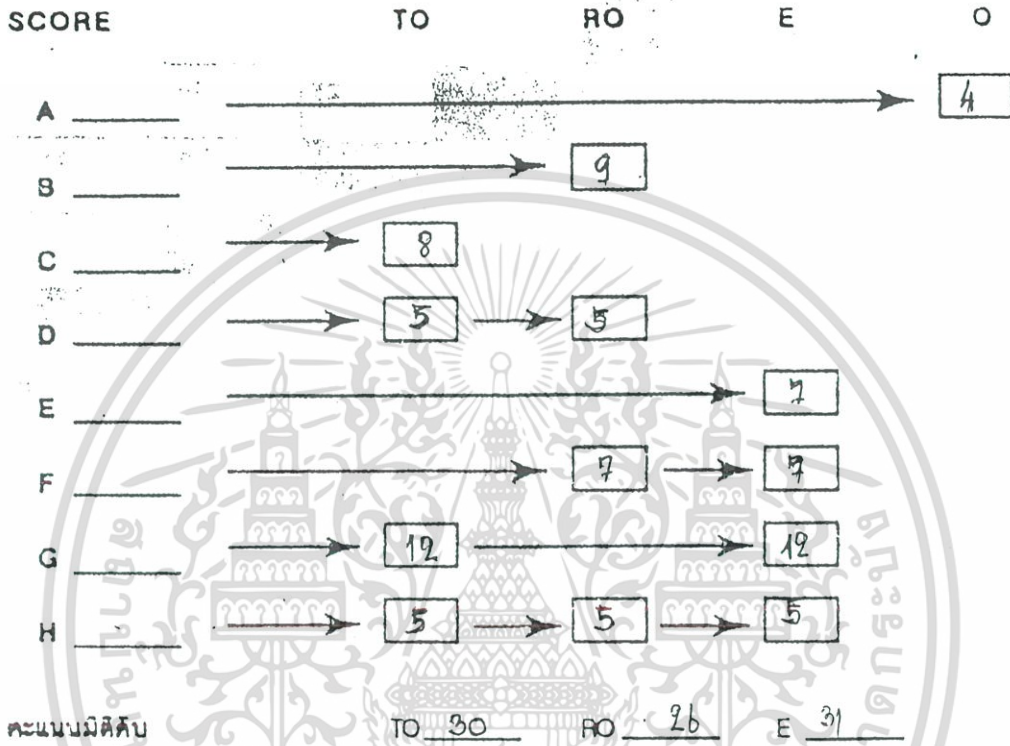
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะด้วยวิธีใด ทั้งสิ้น ผู้ที่ขโมยหรือให้ข้อมูลไปโดยไม่ได้รับอนุญาตจะถูกลงโทษตามกฎหมาย และต้องแจ้งความดำเนินคดีต่อเจ้าพนักงานทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

๘) ยกออกจากข้อ 7 ไปใส่ในแถว A - H ในแถบบนสุดของหน้า 2 และหน้า 3



๙) นำคะแนนของแต่ละอักษร (A ถึง H) มากรอกลงในช่องสี่เหลี่ยม ในบรรทัดที่ตรงกับตัวอักษรนั้น ๆ หากบรรทัดใดมีช่องสี่เหลี่ยมที่ถูกกรอกมากกว่าหนึ่งช่อง ให้กรอกคะแนนให้เหมือนกันทุกช่อง

๑๐) บวกคะแนนลงมาตามแนวตั้ง แล้วใส่ผลในช่องคะแนนมิติคือ TO, RO, E

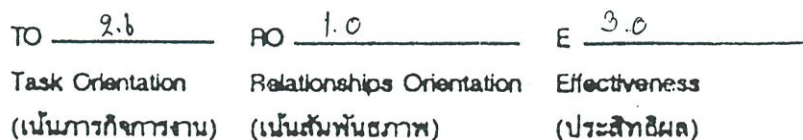


ตารางเทียบคะแนนมิติ

๑๑) เปลี่ยนคะแนนมิติคือเป็นคะแนนมิติที่เทียบแล้วโดยให้ค่าดังนี้

ถ้าคะแนนมิติคือเป็น	23 or less	24-26	26	27	28	29	30	31	32	33 or more
คะแนนมิติที่เทียบแล้วจะเป็น	2	3	1.0	1.4	1.8	2.2	2.6	3.0	3.4	3.8

๑๒) ตอกคะแนนมิติที่เทียบแล้วลงในช่องว่าง (คะแนนสูงสุดในแต่ละช่องคือ 3.8)



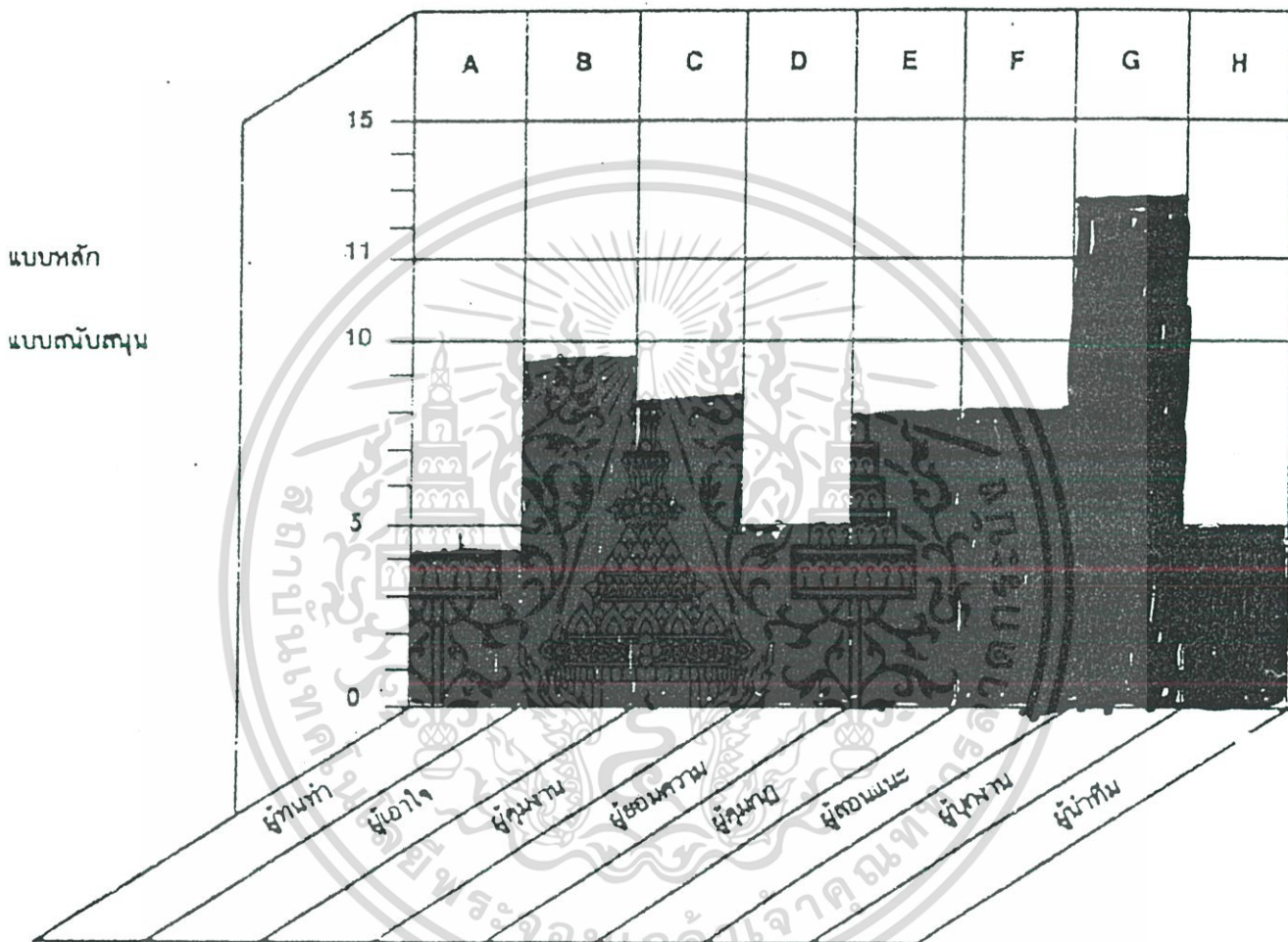
๑๓) นำคะแนนมิติที่เทียบแล้วมาแสดงในแต่ละช่องในตารางนี้



เอกสารนี้เป็นเอกสารงานเพื่อ... การใช้งานเพื่อ... มอนูญาติ... ไปใช้

A 9 8 5 7 4 12 5
A B C D E F G H

4) วันที่คะแนนลงในช่องตารางข้างล่างนี้



5) ระบุแบบบริหารลงในบรรทัดข้างล่างนี้ (ช่องที่มีคะแนนตั้งแต่ 11 ขึ้นไป แสดงถึงแบบบริหารที่เป็นหลัก (Dominant Style) ช่องที่มีคะแนน 10 คะแนน แสดงถึงแบบบริหารที่ใช้เป็นแบบสนับสนุน (Supporting Style))

แบบบริหารที่เป็นหลัก

ผู้ประสานงาน

แบบบริหารที่ใช้เป็นแบบสนับสนุน

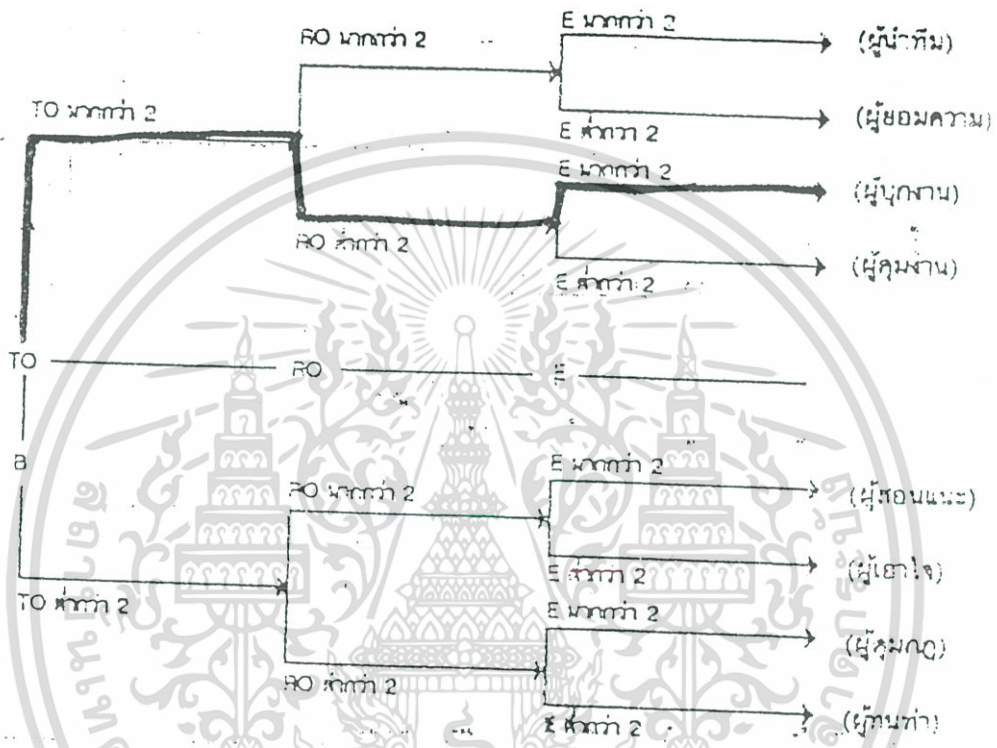
ผู้หน้ท่, ผู้เออจ, ผู้คนทวน, ผู้คนทวน, ผู้คนทวน, ผู้คนทวน, ผู้คนทวน, ผู้คนทวน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ADMINISTRATIVE STYLE SYNTHESIS

16 การพิจารณาแบบรวมของแบบบริหาร

นำแบบบริหารที่
แล้วมาที่ 12
มาใส่ในโครง



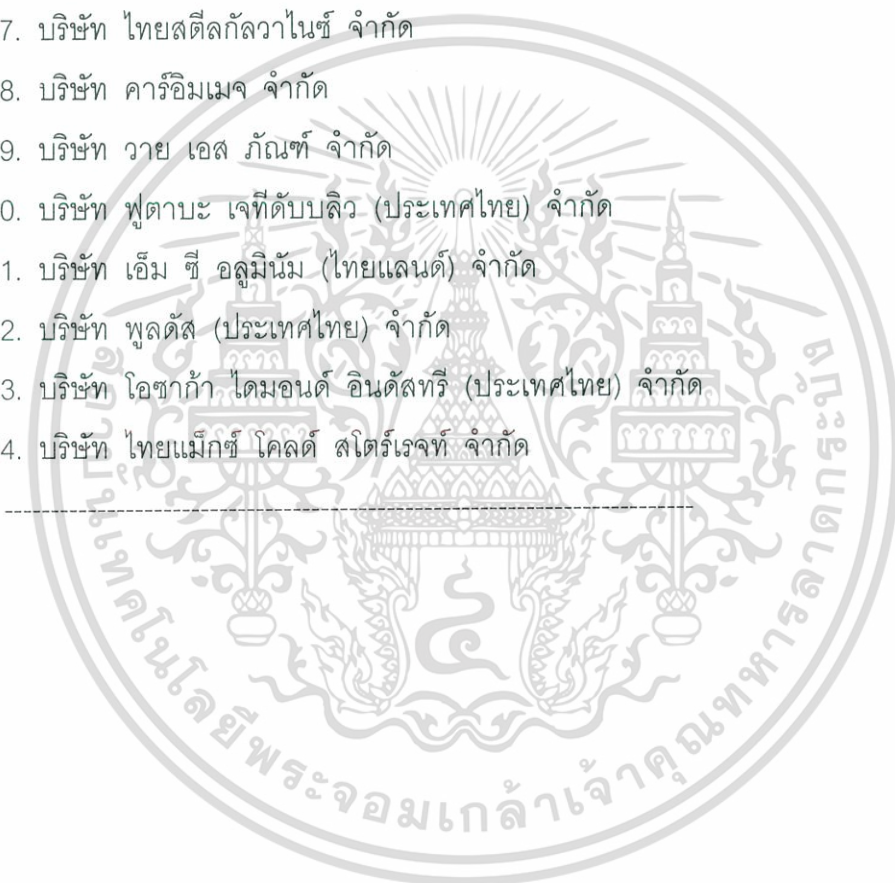
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายชื่อสถานประกอบการที่ต้องการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
โดย นางสาว สุดาลักษณ์ เนตรวงษ์

1. บริษัท รีฟอร์มโปรดักส์ จำกัด
2. บริษัท โกลบอล ไทยซอล พรินซ์ชั้น อินดัสทรี จำกัด
3. บริษัท แปซิฟิก อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด
4. บริษัท ซีวีก้า (ไทยแลนด์) จำกัด
5. บริษัท เดอา (ไทยแลนด์) จำกัด
6. บริษัท ไทยฟูโกกุ จำกัด
7. บริษัท เอ พี เนชั่นแนล จำกัด
8. บริษัท ลีโอนิคส์ จำกัด
9. บริษัท พานาโซนิคส์ เวิลด์ อินดัสทรี (ประเทศไทย) จำกัด
10. บริษัท ชัมซุง อิเล็กโทร แม็กคานิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด
11. บริษัท ซีเกทเทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด
12. บริษัท จุฬาวรรณ จำกัด
13. บริษัท ไฮซีเวลล์ (ไทยแลนด์) จำกัด
14. บริษัท พร็อคเตอร์ แอน แกมเบิล จำกัด
15. บริษัท มาสด้า เอ็นจิเนียริง จำกัด
16. บริษัท สยามนาสเทค จำกัด
17. บริษัท โอ เอ - ซุโกกุ เฟ้นท์ จำกัด
18. บริษัท ทาคาดะ - ทีโอเอ จำกัด
19. บริษัท ไทยฮีท เอ็กเร็นจ์ จำกัด (มหาชน)
20. บริษัท ไทยปิโตรเลียมอุตสาหกรรม จำกัด
21. บริษัท เอ็น เอส เค สปริง (ประเทศไทย) จำกัด
22. บริษัท เอเซีย น ฮอนด้ามอเตอร์ จำกัด
23. บริษัท บางปะกงพลาสติก
24. บริษัท ชังกิว โลยีสติก แอนด์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส
25. บริษัท ลิตีโทมิ (ประเทศไทย) จำกัด
26. บริษัท ไฟน์อาร์ต เซรามิค จำกัด
27. บริษัท วินเบสท์พลาสติก อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด
28. บริษัท ฟาร์กอร์อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

29. บริษัท พิน อินเตอร์วิวด จำกัด
30. บริษัท สแตนเลย์ เวิร์ค จำกัด
31. บริษัท ประชาอาภรณ์ จำกัด (มหาชน)
32. บริษัท แสงไทยเมทัลคริม จำกัด
33. บริษัท คุณลิ่งแมนดินด์สเตรียล จำกัด
34. บริษัท ไทยนำศิริ อินเตอร์เท็กซ์ จำกัด
35. บริษัท ที ดี เอ็ม จำกัด
36. บริษัท บิลเดอร์ส เฟอเดอร์อล (ประเทศไทย) จำกัด
37. บริษัท ไทยสตีลกลวไนซ์ จำกัด
38. บริษัท คาร์อิมเมจ จำกัด
39. บริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด
40. บริษัท ฟุตาบะ เจทีดับบลิว (ประเทศไทย) จำกัด
41. บริษัท เอ็ม ซี อลูมิเนียม (ไทยแลนด์) จำกัด
42. บริษัท พูลดีส์ (ประเทศไทย) จำกัด
43. บริษัท โอซาก้า ไดมอนด์ อินดัสทรี (ประเทศไทย) จำกัด
44. บริษัท ไทยแม็กซ์ โคลด์ สไตร์เรจท์ จำกัด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาว สุดาลักษณ์ เนตรวงษ์
วัน เดือน ปี เกิด	25 มิถุนายน 2512
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	31/ 32 หมู่บ้านมิตรภาพสูงเนิน ถนน มิตรภาพ อำเภอสูงเนิน จังหวัด นครราชสีมา
สถานที่ทำงาน	บริษัทซีเกทเทคโนโลยี สาขาโคราช อำเภอสูงเนิน จังหวัด นครราชสีมา
ตำแหน่ง	นักวางแผนฝ่ายวัสดุดิบ (Indirect Material Planner III)
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2535 สำเร็จการศึกษา ศึกษาศาสตรบัณฑิต (การประถมศึกษา) จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีการศึกษา 2543 สำเร็จการศึกษา ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา จากสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้